

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
Recinto Universitario Simón Bolívar
Facultad de Tecnología de la Industria

TITULO:

**Plan Estratégico para la exportación de café tostado para el
beneficio Carmelita's Coffee.**

Trabajo Monográfico Elaborado por:
Br. Buitrago Sarria, Walner Antonio
Br.Kuzasa, Akira
Br. Ramón Villatoro, Dylan Armando

PARA OPTAR AL TÍTULO:
Ingeniero de Industrial

Tutor:
Boza Castro, Freddy Fernando.

Managua, Nicaragua 2017

Índice

1. Introducción.....	2
2. Antecedentes	4
3. Justificación.....	6
4. Objetivos	8
4.1 Objetivo general	8
4.2 Objetivos Específicos	8
5. Marco Teórico	9
6. 6. Diseño metodológico	32
6.6.1. Enfoques de la investigación	32
6.6.2. Alcance de la investigación.....	32
6.6.3. Unidad de análisis o muestra.....	33
6.6.4. Recolección y análisis de la información	34
6.6.5 Limitantes	34
6.6.6. secuencia de investigación	35
7. Desarrollo	36
7.1 Descripción del producto.....	36
7.2 Planeación estratégica	42
7.3 Análisis del beneficio Carmelitas Coffee	42
7.3.1 Análisis del entorno.....	42
7.3.1.1 Análisis externo	42
7.3.1.2 Análisis interno	49
7.3.2.1 Matriz de evaluación de factores internos	74
7.3.2.2 Matriz de evaluación de factores externos	78
7.3.2.3 Matriz FODA.....	82

8. Las 5 fuerzas competitivas de Porter en el beneficio Carmelitas Coffee.....	86
8.1 Amenaza de los nuevos competidores	87
8.2 Poder de negociación de los proveedores	90
8.3 Poder de negociación de los compradores	90
8.4 Amenazas del producto sustituto	91
8.5 La rivalidad entre competidores existentes	94
Conclusiones generales del FODA y de las fuerzas de Porter.....	96
9. Requerimientos de exportación para el beneficio Carmelitas Coffee	98
9.1 Procedimiento para exportar café tostado molido	98
9.2 Metodología de envío de mercancía FOB (Free on board)	99
10. Plan estratégico.....	100
10.1 Propuesta de misión para el beneficio Carmelitas Coffee.....	100
10.2 Propuesta de visión para el beneficio Carmelitas Coffee.....	100
10.3 Propuesta de objetivos para el plan estratégico de Carmelitas Coffee	101
10.4 Propuesta de estrategias para lograr los objetivos del plan estratégico de Carmelitas Coffee	102
11. Plan de acción.....	104
11.1 Desarrollo de las estrategias.....	104
11.2 Métodos de verificación de resultados	113
12. Conclusión.....	122
13. Recomendaciones.....	124
14. Bibliografía	125
15. Anexos	128

1. Introducción

La elaboración de un plan estratégico no es un proceso individual ni particular de toma de decisiones, debe involucrar a toda la empresa en su conjunto si se quiere lograr obtener resultados eficaces y equilibrados en sus gestiones y operaciones presentes y futuras. Por tanto, un desarrollo empresarial no puede emprenderse obviando que existen partes interesadas con las que se debe entablar alianzas o dependencias para proveerse de apoyo pertinente a la naturaleza económica de la empresa, ya que, en algún momento, se necesitará compartir información y criterios que permitan arribar a un plan dinámico y coherente que ofrezca un mínimo de garantías de éxito comercial para la empresa.

La planeación estratégica parte, entonces, con un análisis exhaustivo y veraz sobre la situación actual de la empresa, de manera se puedan identificar los factores externos e internos que pueden influir en el logro o fracaso de los objetivos propuestos, así como generar alternativas viables y factibles que puedan llevarla a una situación deseada en un espacio temporal establecido, teniendo en cuenta la minimización de los riesgos, la optimización de los recursos y el aseguramiento de las condiciones claves tendientes a facilitar el proceso de crecimiento y desarrollo empresarial.

Es decir, en una empresa la planeación debe figurar como su primera función administrativa, ya que constituye la base sistemática que orienta las demás funciones. Asimismo, fija la visión empresarial deseada y las acciones que se deben comprometer para conseguirla, permitiendo, a su vez, la construcción de un sistema racional de monitoreo que facilita el control y evaluación de las actividades.

La empresa Carmelita's Coffee, ubicada en Managua, Nicaragua, es un beneficio seco de café, dedicada a la compra de café pergamino, a diferentes proveedores, para transformarlos a café oro. Su proceso productivo, además de eliminar la mayoría de granos defectuosos encontrados, consiste en tostar, moler, empaquetar y etiquetar el café.

Actualmente, la empresa quiere incluir, entre sus actividades comerciales, la exportación de café tostado molido en su presentación Carmelita's Coffee Clásico,

por lo que necesita, además de readecuar y reorganizar sus procesos productivos y administrativos, de un plan y una estrategia a seguir.

Y ese es el propósito de este trabajo, proyectar, para la empresa Carmelita's Coffee, un plan estratégico de exportación, en el que, tomando como punto de partida su situación actual, se evalúe y se defina la estrategia más propicia para alcanzar ese objetivo.

Asimismo, este plan toma en cuenta la caracterización del producto y el análisis de su mercado internacional, a fin de precisar los países con mejor demanda de café tostado molido y así poder elegir la mejor opción donde exportar el producto.

Se trata, entonces, de generar una propuesta asequible en la que se adviertan las modificaciones necesarias que deben realizarse, tanto en los procesos e instalaciones de la empresa como en sus gestiones y operaciones, para que se pueda llevar a cabo y lograr con éxito la exportación del producto.

2. Antecedentes

La empresa Carmelita's Coffee inicio operaciones el 26 de Junio de 2006 con el lanzamiento de los productos Carmelita's Coffee Clásico y Carmelita's Coffee Gourmet al mercado nacional, para tal fin se diseñaron las etiquetas a usar, se procedió a la localización de clientes potenciales y se elaboró un plan de distribución del producto.

Para el año 2008, la dueña de la empresa se interesó por la exportación de su producto, con la pretensión de generar más ingresos y expandir su empresa. Para ello, hizo averiguaciones acerca de los requisitos a cumplimentar para poder exportar un producto, siendo los más importantes el contar con el permiso de exportador que extiende el CETREX y obtener la certificación de Buenas Practicas de Manufacturas (BPM) que concede el MINSA, los otros requerimientos sólo eran procedimientos de rutina que se realizan una vez se declara una exportación.

A la empresa le fue posible obtener el permiso (pin) de exportador a través del CETREX, pero, para la certificación de las BPM, el MINSA debía realizar una auditoría de prácticas de manufacturas a la empresa, la cual se procedió y fue dictaminada con notas bajas, recomendando la necesidad de estandarizar los procesos productivos de la empresa a las normativas establecidas por esa institución.

Dado que sólo contaban con el permiso (pin) de exportador, únicamente fue posible exportar el producto a nivel de muestra hacia los Estados Unidos, ya que la certificación de BPM es un requisito indispensable e ineludible para exportar a nivel comercial y poder enviar grandes cantidades de productos hacia otros países.

Además de ese primer intento de exportación, en los últimos años se han hecho envíos de muestra hacia Francia, específicamente para una feria cultural que recopila productos diversos de todos los países del mundo.

En el año 2015, la dueña de la empresa recibió el curso de la Export Academy de la APEN, en el que aprendió diversos métodos y herramientas que se pueden utilizar para planificar exportaciones, así como los procedimientos para tener acceso a

todos los servicios que ofrece APEN para ayudar a las PYMES y a todas aquellas personas que estén interesadas en exportar, por lo que, el interés por contar con un plan de exportación, una vez se posean las certificaciones pertinentes para exportar, se convirtió en uno de los principales objetivos en la empresa.

3. Justificación

Esta tesis se propone desarrollar un modelo de planificación estratégica que permita articular la comercialización local de una MYPIME con el mercado internacional. A tal fin, busca vincular la capacidad de gestión microempresarial y de producción con las exigencias de un mercado extranjero globalizado, siendo necesario iniciar con una definición objetiva de sus particularidades económicas y sus dificultades de gestión para poder responder a las exigencias de la demanda internacional e incursionar, competir y lograr su posicionamiento comercial desde una perspectiva de crecimiento y rentabilidad.

Para responder a este propósito, se tomó como referencia a la empresa Carmelita's Coffee, la cual quiere incursionar comercialmente en el extranjero mediante la exportación de su producto Carmelita's Coffee Clásico, un tipo de mezcla de café cosechado a mil metros sobre el nivel del mar con otro cosechado a menos de mil metros, a la vez buscar la generación de mayores ingresos para la empresa y la expansión de su área de comercio. No obstante, no cuentan con un plan que les oriente e indique las estrategias a seguir para lograrlo con éxito y les puntualice con certeza la misión y visión de su situación futura deseada.

A través de este plan estratégico de exportación de café tostado clásico para el beneficio Carmelita's Coffee, se propone establecer un proceso modelo de reorganización y readecuación de una empresa, así como para la evaluación de los medios y recursos disponibles, de manera sea posible determinar las estrategias y recursos futuros necesarios para alcanzar una expectativa de exportación proyectada.

Para ello, este trabajo se organizó en función de describir y analizar los diferentes procesos productivos y administrativos de la empresa Carmelita's Coffee, delimitar sus capacidades organizativas, financieras, de gestión y comercialización de acuerdo a determinadas categorías construidas para realizar un examen exploratorio inicial, y, finalmente, realizar un análisis cualitativo centrado en el

comportamiento y las tendencias del mercado internacional para el café tostado molido.

Asimismo, el trabajo se orientó para llegar a conclusiones que contribuyeran a la definición particular de una estrategia de mercado que permita a la empresa Carmelita's Coffee desarrollar capacidades competitivas en el área de exportación y lograr el mayor margen de ganancia posible, así como anticipar las consecuencias que se puedan derivar de las modificaciones empresariales a realizar en sus procesos e instalaciones, de manera sea factible tanto cumplir con las demandas de los clientes actuales y potenciales como el no afectar la distribución del producto a nivel nacional.

Si se toma en cuenta la globalización de los mercados y la necesidad de desarrollar mayor competitividad en las empresas locales para responder a sus exigencias cada día más rigurosas y crecientes, los resultados de este trabajo resultan propicios y pertinentes para las microempresas que consideran contar con la posibilidad y oportunidad mercantil para exportar.

Al mismo tiempo, se trató de precisar un modelo innovador y asequible de gestión empresarial a través del cual se establezca una estructura metodológica sistemática y efectiva que permita a una microempresa desplegar directrices, a largo y corto plazo, para establecer un rumbo estratégico que aseguren el cumplimiento de sus expectativas de exportación.

4. Objetivos

4.1 Objetivo general

Proponer un plan estratégico de exportación de café tostado clásico para el beneficio Carmelitas Coffee.

4.2 Objetivos Específicos:

- a) Describir la situación actual del beneficio Carmelitas Coffee para la implementación de un plan estratégico.
- b) Realizar un análisis interno y externo de la empresa. (FODA)
- c) Realizar un análisis del entorno de la empresa (Análisis Porter).
- d) Describir los requerimientos para la exportación de café tostado molido a mercados internacionales.
- e) Proponer un plan de acción para el beneficio Carmelitas Coffee.

5. Marco Teórico

Características agroeconómicas del café tostado

Con el nombre café se denomina la bebida que se obtiene por infusión a partir de los frutos y semillas del cafeto (*coffea*), que contiene una sustancia estimulante llamada cafeína. El término café proviene del término turco kahveh. Este fue el término puesto por los turcos a la bebida y no a la planta. (NTON 03 077 – 07/ 2007)

El tueste del café es la transformación de las propiedades químicas y físicas de los granos de café verde a productos de café torrefacto. (MAGFOR/2014)

El proceso del tueste del café está formado por las operaciones de limpieza, tueste, enfriamiento, molienda y empaquetado. Los sacos de granos de café verdes son abiertos manualmente o mediante máquinas, descargados en una tolva, y agitados para quitar la broza. Después los granos verdes son pesados y transferidos mediante una correa o transportador neumático a las tolvas de almacenamiento. De las tolvas de almacenamiento, los granos verdes son transportados al tostador. Los tostadores funcionan típicamente con temperaturas entre 190 y 280 °C, y los granos son tostados durante un período que se extiende desde algunos minutos hasta cerca de 50 minutos. Los tostadores suelen ser tambores que giran horizontalmente y que hacen caer los granos de café verde en una corriente de combustión calientes; los tostadores funcionan tanto en lotes como en modo continuo y pueden utilizar fuego directo o indirecto.

El café tostado es un producto derivado del procesamiento del fruto del cafeto, y constituye la etapa previa a que el café llegue al consumidor final. El proceso de tostado altera el color de los granos de café verdes; primero, los vuelve amarillos y luego marrones. Al mismo tiempo, el calor causa alteraciones en el sabor y en el olor de los granos, al liberar aceites aromáticos que realzan el sabor a café.

Para obtener una taza de café se requiere de una serie de etapas que van desde el cultivo del cafeto hasta lograr un producto terminado que se distribuye al consumidor en una amplia gama de presentaciones. Cada una de esas etapas implica un valor agregado, el cual es mayor en las fases de procesamiento y comercialización. Las etapas del proceso de obtención del café procesado son:

PROCESO	DESCRIPCION
<i>CULTIVO</i>	Requiere un clima caluroso y húmedo, con temperaturas entre 20 y 25 °C y precipitaciones entre 1.500 y 1.800 milímetros por año. Las plantaciones están situadas en montañas o mesetas para la especie arábica y en las planicies o llanuras para la especie robusta. El cultivo se realiza por medio de almácigos que, previamente, han sido germinados y crecidos en viveros, y luego trasplantados a la plantación.
<i>RECOLECCION</i>	Para la especie arábica ocurre de 6 a 8 meses después de la floración, y para la especie robusta entre 9 a 11 meses después de la floración. Es un proceso largo y minucioso que consiste en la recolección de los frutos maduros del cafeto uno a uno. Primero han de madurar las cerezas (frutos del cafeto) hasta que alcancen un color rojizo y luego los recolectores repasan los cafetos y recogen una a una las cerezas maduras; así, el proceso se alarga hasta que todas están maduras completamente.
<i>BENEFICIADO</i>	<p>Está compuesto por varias fases:</p> <p><u>Despulpado</u>: eliminación mecánica de la pulpa del fruto.</p> <p><u>Fermentación</u>: eliminación del mucílago a través de fermentación natural. También se puede eliminar de forma mecánica.</p> <p><u>Lavado</u>: eliminación de la miel que queda adherida al pergamino por medio de la inmersión y el paso por corrientes de agua.</p> <p><u>Secado</u>: disminución de la humedad hasta un punto comercial (entre 10% y 12%). Luego de este proceso el café está listo para comercializarse como café oro o café verde, los granos están protegidos por una capa propia llamada pergamino. El café verde se transporta en sacos</p>

	<p>de yute, dispuestos cuidadosamente para que el aire circule entre ellos, eliminando el riesgo de moho o condensación.</p> <p><u>Trilla y criba</u>: eliminación del pergamino y las impurezas; y clasificación de los granos por tamaño.</p>
<i>TORREFACCION</i>	<p>Es el proceso de tueste del café verde. Durante este proceso el grano pierde peso y se desarrolla el aroma y el gusto típico del café. Según el gusto del consumidor, los granos tienen un tiempo y tipo de tostado óptimo, cuyas variaciones alteran el sabor final. Después de esta etapa el café está listo para consumir.</p>
<i>MOLIDA</i>	<p>En la molida se realiza la trituración del grano tostado para darle las características finales al producto. La granulometría del café condicionará su sabor y aroma de forma que si está poco molido no se extraerá suficiente y el agua lo atravesará de forma superficial, limitando su sabor; por el contrario, si se muele demasiado, se disolverán los componentes menos aromáticos y más amargos.</p>
<i>SOLUBILIZACION</i>	<p>En el caso del café instantáneo, hay una etapa posterior que consiste en producir un extracto líquido de café y luego secarlo. El secado puede ser por medio de liofilización, que consiste en congelar el extracto de café formando un bloque que posteriormente se granula para su venta definitiva al público. Esta forma de secar el café a temperaturas muy bajas evita el deterioro de sabores y aromas por recalentamiento.</p> <p>Otro método de secado es la solubilización que consiste en obtener un extracto líquido por medio de percolación y secarlo con aire caliente a temperatura muy alta. Debido a esta alta temperatura, los aromas y compuestos organolépticos volátiles se pierden en una alta proporción</p>

	y, por tanto, el sabor final es muy diferente al del café no instantáneo.
--	---

Fuente: Karina López Porras, PROCOMER, 2014

El café como producto de exportación

El cultivo del café está muy desarrollado en numerosos países tropicales, en plantaciones cuyo destino es la exportación. El café es uno de los principales productos de origen agrícola comercializados en los mercados internacionales, y a menudo supone una gran contribución a las exportaciones de las regiones productoras.

El total del consumo mundial de café supera los 7 millones de toneladas al año. Europa es el mercado más grande (principalmente Alemania, Italia y Francia), seguido de los Estados Unidos, Brasil y Japón. Según las estimaciones de la Organización Mundial del Café (OIC), el consumo de los países productores fue de 1.97 millones de Toneladas en el año 2007, lo que representa alrededor del 27% de la producción mundial. Mientras que el consumo de los países importadores fue de 5.37 millones de toneladas, lo que represento el 73% de la producción mundial para ese mismo año.

En el ámbito internacional *se diferencian cuatro calidades básicas de café*, que, de acuerdo a su lugar de origen, son los siguientes:

1. *Arábicas suaves tipo colombianos* (cultivados en Colombia, Kenia y Tanzania).
2. *Otros arábicas suaves*, (que crecen en Burundi, Costa Rica, Cuba, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, India, Jamaica, Malawi, México, **Nicaragua**, Panamá, Papúa Nueva Guinea, Perú, Ruanda, Venezuela, Zambia, y Zimbawe).
3. *Arábicos no lavados*, (provienen principalmente de Brasil, Etiopía, Bolivia y Paraguay).

Robustas (Angola, Benín Camerún, República Centroafricana, Congo, Costa de Marfil, Guinea, Indonesia, Liberia, Madagascar, Nigeria, Filipinas, Sierra Leona, Sri Lanka, Tailandia, Togo, Trinidad y Tobago, Vietnam, Zaire y Uganda).

El café es la segunda materia más comercializada en el mundo, solo detrás del petróleo. El cultivo del café esta culturalmente ligado a la historia y al progreso de muchos países que lo han producido por más de un siglo. Durante el periodo de 2012 y 2013 se produjeron 8.7 millones de toneladas de café, de los cuales se exporto aproximadamente un 80% por un valor de 19,100 millones de dólares, mientras que el valor bruto de la industria total asociada al comercio del café se estima en 173,400 millones de dólares.

Tendencias del mercado internacional de café tostado

Nicaragua tiene ventajas comparativas ante otros países en la exportación de café, ya que sus variedades y calidades le permiten obtener mejores precios que los del café de Vietnam y Brasil en tiempos de crisis.

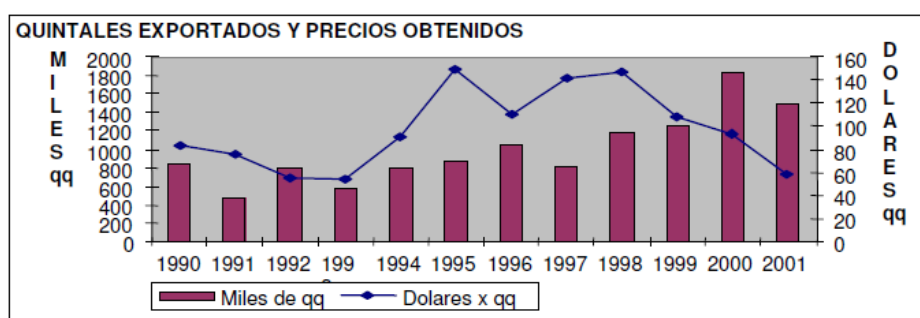
Se estima que más del 80.0% del café producido en Nicaragua es potencialmente elegible para el mercado de cafés especiales. Sin embargo, se requiere mayor conocimiento de la demanda de calidad del mercado y la “calidad en la taza”, pues Nicaragua aún no se beneficia del precio que se agrega en el proceso de transformación. El precio de exportación de café oro para Nicaragua representa sólo un 19.0% del precio final pagado en el mercado internacional por los consumidores de café tostado y molido.

El proceso de tueste se dedica íntegramente a producir un café sabroso. Cuando se tuesta, el grano de café verde aumenta su tamaño hasta casi el doble, cambiando en color y densidad. Dado que el grano absorbe calor, el color cambia a amarillo, después a un ligero color marrón, y finalmente a un color oscuro y aceitoso. Durante el tueste aparecen aceites en la superficie del grano. El tueste continuará oscureciendo el café hasta que se elimine de la fuente de calor.

El proceso del tueste del café está formado por las operaciones de limpieza, tueste, enfriamiento, molienda y empaquetado. Los sacos de granos de café verdes son

abiertos manualmente o mediante máquinas, descargados en una tolva, y agitados para quitar la broza. Después los granos verdes son pesados y transferidos mediante una correa o transportador neumático a las tolvas de almacenamiento. De las tolvas de almacenamiento, los granos verdes son transportados al tostador. Los tostadores funcionan típicamente con temperaturas entre 190 y 280 °C, y los granos son tostados durante un período que se extiende desde algunos minutos hasta cerca de 30 minutos. Los tostadores suelen ser tambores que giran horizontalmente y que hacen caer los granos de café verde en una corriente de combustión calientes; los tostadores funcionan tanto en lotes como en modo continuo y pueden utilizar fuego directo o indirecto.

La actividad exportadora de café en Nicaragua ha experimentado grandes cambios, tal como se puede ver en la siguiente gráfica para el período 1990-2001:



Fuente: Banco Central de Nicaragua

Las oportunidades para el café tostado están centradas en nichos y el surgimiento de **tiendas especializadas en productos gourmet** ofrece oportunidades para cafés nacionales que, además de ser de alta calidad, tengan una presentación agradable e innovadora. En muchas ocasiones, estas tiendas se promocionan por comprar directamente a los productores, es decir, las cadenas de abastecimiento son más reducidas, y, por lo tanto, los márgenes de ganancia que acumula cada eslabón son mayores. Algunas tiendas se especializan solo en venta de café de forma que las personas van y compran el café molido, o en grano, procedente del origen que deseen y en la cantidad que requieran.

También las **presentaciones unidosis** representan otra oportunidad para la comercialización de café tostado. Las almohadillas o cápsulas de café han presentado un importante crecimiento sobre todo en Europa y Japón, donde la

conveniencia y productos que requieran pocos pasos para prepararse son altamente preferidos por el consumidor. Sin embargo, habría que enfocarse en aquellas presentaciones que utilicen como insumo café de alta calidad o con diferenciación, por ejemplo alguna certificación.

De acuerdo con el Centro para la Promoción de Importaciones de países en desarrollo (CBI, por su nombre en holandés), la creciente demanda de **café producido sosteniblemente** es la tendencia más interesante para los productores de países en vías de desarrollo. Esta tendencia se ha visto traducida en varios sistemas de estandarización, que constituyen ventajas competitivas. El café certificado es un nicho importante de mercado; en 2010 alrededor de 8% de todo el café verde exportado tuvo alguna forma de certificación o afirmación de sostenibilidad. Además, en el Reino Unido y los Países Escandinavos, los cafés certificados han alcanzado una participación de mercado de alrededor de 10%. Los países de Europa del Sur generalmente consumen una menor proporción de cafés sostenible.

Procedimientos para la exportación de café

Para poder exportar Café de Nicaragua se requiere:

I FASE

- Declaración de Mercancías de Exportación.
- Factura de Exportación.
- Instrucción de embarque (instrumento que gira el exportador a la línea Naviera).
- Certificado de calidad emitido por el Organismo Nacional de Certificación de la Calidad del Café (ONCC).
- Pre-Certificación Fitosanitaria, emitida por el delegado regional de MAGFOR previa inspección de café.
- Certificado de Origen OIC (organización internacional del café).
- Permiso de tránsito hondureño, si se requiere.

II FASE

- Tramitar con la línea naviera Bill of Landing.
- Certificado de Origen SGP, para exportar a Europa.
- Certificado de origen OIC firmado y sellado por Aduana.
- Factura definitiva

El centro de trámites de las exportaciones (CETREX), es una entidad pública que brinda servicio al sector exportador.

Se estableció con el objeto de centralizar la ejecución de las funciones específicas de las entidades públicas que atienden los trámites requeridos por exportadores.

El CETREX se encarga en:

- Facilitar exportaciones, garantizando eficiencia en la entrega de la documentación requerida y cumplimiento de los requisitos internacionales.
- Simplifica los trámites de exportación, disminuyendo costos financieros y humanos para el sector exportador.
- Centraliza las actividades involucradas en el proceso exportador, con la finalidad de brindar una atención ágil y oportuna.
- Asesora y orienta sobre los aspectos relacionados con los requisitos y trámites de exportación.
- Registra y autoriza los documentos oficiales de exportación.
- Establecer agencias donde se necesiten, para cumplir con su objetivo.
- Atender exportaciones como agente aduanero de forma opcional.
- Generar estadísticas relacionadas con sus actividades.

El MIFIC es un ministerio creado para contribuir al desarrollo integral de Nicaragua mediante la formulación e implementación de políticas que contribuyan al incremento sostenible de la actividad productiva y empresarial del país y por ende al bienestar de los nicaragüenses.

Las funciones principales del MIFIC son:

- Promover el acceso a mercados externos y una mejor inserción en la economía internacional, a través de la negociación y administración de convenios internacionales, en el ámbito de comercio e inversión.
- Apoyar al sector privado para que aproveche las oportunidades en los mercados internacionales, así como promover y facilitar la inversión en la economía del país, tanto nacional como extranjero, con énfasis en los mercados de exportación.

En pocas palabras el MIFIC formula políticas, normativas, programas y estrategias que regulen y dinamicen el comercio nacional, facilitan la exportación y fortalecen al sector industrial, aportando al desarrollo económico del país.

La asociación de productores y exportadores de Nicaragua (APEN), facilita a los productores exportadores el máximo aprovechamiento de las oportunidades que ofrecen los mercados internacionales, impulsando los nuevos factores de competitividad empresarial, mediante servicios de capacitación, asesoría, información comercial, así como los proyectos y programas de cooperación a los pequeños, medianos y grandes productores exportadores.

Objetivos estratégicos:

- Apoyar a los pequeños, medianos y grandes productores en sus actividades productivas para contribuir a incrementar la competitividad y la internacionalización de la oferta exportable.
- Representar los intereses de los sectores productivos incluyendo servicios e incidir ante las entidades correspondientes, para garantizar reglas claras, que faciliten el desarrollo exportador y su inserción en los mercados globales.
- Desarrollar y fortalecer las herramientas y servicios de la asociación y ejecutar programas y proyectos que incluyan a las MiPymes y a la promoción y posicionamiento internacional de los productores y exportadores nicaragüenses.

La organización internacional del café (OIC) es la principal organización intergubernamental que se ocupa de asuntos cafeteros. La OIC reúne a gobiernos

de países exportadores e importadores para abordar, mediante la cooperación internacional, los desafíos con que ha de enfrentarse el sector cafetero mundial.

Nicaragua es uno de los 40 miembros exportadores activos de la OIC. Nicaragua forma parte de esta organización desde 1963, un año después de su fundación.

La OIC contribuye de una manera práctica al desarrollo de un sector cafetero mundial sostenible y a reducir la pobreza en los países en desarrollo mediante las siguientes situaciones:

- Hacer posible que los gobiernos y el sector privado intercambien puntos de vista acerca de asuntos cafeteros, condiciones y tendencias del mercado y que coordinen políticas en reuniones de alto nivel.
- Promover la calidad del café mediante un programa de mejora de la calidad del café.
- Aumentar el consumo y los mercados de café mediante actividades innovadoras de desarrollo del mercado.
- Fomentar programas de capacitación e información para ayudar a la transferencia de tecnología pertinente al café.

En el acuerdo del 2007 creado por la OIC inciso cinco del artículo uno cita que dicho acuerdo fue creado para facilitar la expansión y transparencia del comercio internacional en todos los tipos y formas de café, y promover la eliminación de obstáculos al comercio.

El MINSA se encarga de facilitarles a las industrias alimenticias el desarrollo de la documentación en el marco del reglamento técnico centro americano de BPM para alimentos procesados, dejando a disposición de las industrias agregar otros aspectos que se consideren de importancia. (MINSA/2007)

Marco normativo para la exportación de café

El BPM es una norma que le hace constar al ministerio de salud de Nicaragua que una empresa tenga un seguimiento a las normas de seguridad, higiene y ergonomía.

Toda planta o establecimiento que se dedique al procesamiento de café puro tostado en grano o molido debe cumplir con el reglamento de buenas prácticas de manufactura, en el que se establecen todas las condiciones necesarias para el procesamiento de alimentos, que garanticen la inocuidad de los productos procesados. (NTON 03 077 - 07/2007)

Según la norma técnica obligatoria nicaragüense el café puro en grano o molido debe cumplir con lo dispuesto del café verde:

- El café puro tostado en grano o molido, no debe contener materias extrañas.
- El café puro tostado en grano o molido, no debe contener adulteraciones.
- El café puro tostado en grano o molido debe ser 100% café.
- Las operaciones de tostado y molienda del café se deben realizar en un área específica donde se garantice la higiene y evitar la contaminación del producto.
- Los equipos utilizados para la molienda, tostado y empackado deben ser de materiales resistentes, impermeables y que faciliten la limpieza y desinfección.
- Las autoridades sanitarias ejercerán el control en los establecimientos donde se procesa el producto, durante su almacenamiento, distribución y comercialización. Estos establecimientos deben funcionar con Licencia Sanitaria y el Registro Sanitario del producto.
- El producto debe ser sometido a controles sanitarios y mantener registros de los resultados obtenidos.
- Es responsabilidad de las plantas procesadoras de café puro, tostado, en grano o molido, elaborar y ejecutar un programa de muestreo.
- El muestreo por parte de las autoridades sanitarias se llevará a cabo de acuerdo a lo establecido en el Codex Alimentarius, Planes de Muestreo para alimentos preenvasados CAC/RA 42-1969 volumen 13.
- Los materiales utilizados para el envase deben ser inocuos y que garanticen la conservación del producto.

- El producto regulado por las disposiciones de la presente norma deberá procesarse y manipularse de conformidad con los requisitos establecidos por la Norma Técnica Obligatoria Nicaragüense Sanitaria de Alimentos, Requisitos Sanitarios para Manipuladores y el Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura.
- El transporte y el almacenamiento no deben constituir un peligro de contaminación, ni causa de deterioro del producto. Para el almacenamiento de productos se deberá cumplir con los requisitos establecidos en la Norma Técnica Obligatoria Nicaragüense de Almacenamiento Productos Alimenticios.
- Las infracciones a las disposiciones establecidas en la presente norma, serán sancionadas de acuerdo a lo establecido en la Ley No 423 Ley General de Salud y su Reglamento, las Disposiciones Básicas Sanitarias Decreto No 394 -432 y la Ley No 182 Ley de Defensa del Consumidor.
- La verificación y control de esta norma estará a cargo del Ministerio de Salud, a través de los Sistemas Locales de Atención Integral en Salud (SILAIS) del país, la Dirección de Regulación de Alimentos y del Ministerio de Fomento, Industria y Comercio a través de la Dirección de Defensa del Consumidor.

Las autoridades sanitarias ejercerán el control en los establecimientos donde se procesa el producto, durante su almacenamiento, distribución y comercialización. Estos establecimientos deben funcionar con Licencia Sanitaria y el Registro Sanitario del producto.

El producto debe ser sometido a controles sanitarios y mantener registros de los resultados obtenidos.

Es responsabilidad de las plantas procesadoras de café puro tostado en grano o molido, elaborar y ejecutar un programa de muestreo.

El muestreo por parte de las autoridades sanitarias se llevará a cabo de acuerdo a lo establecido en el Codex Alimentarius, Planes de Muestreo para alimentos preenvasados CAC/RA 42-1969 volumen 13.

Los materiales utilizados para el envase deben ser inocuos y que garanticen la conservación del producto.

El producto regulado por las disposiciones de la presente norma deberá procesarse y manipularse de conformidad con los requisitos establecidos por la Norma Técnica Obligatoria Nicaragüense Sanitaria de Alimentos. Requisitos Sanitarios para Manipuladores y el Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura.

El transporte y el almacenamiento no deben constituir un peligro de contaminación, ni causa del deterioro del producto. Para el almacenamiento de productos se deberá cumplir con los requisitos establecidos en la Norma Técnica Obligatoria Nicaragüense de Almacenamiento Productos Alimenticios.

Las infracciones a las disposiciones establecidas en la presente norma, serán sancionadas de acuerdo a lo establecido en la Ley No 423 Ley General de Salud y su Reglamento, las Disposiciones Básicas Sanitarias Decreto No 394 -432 y la Ley No 182 Ley de Defensa del Consumidor.

La verificación y control de esta norma estará a cargo del Ministerio de Salud, a través de los Sistemas Locales de Atención Integral en Salud (SILAIS) del país, la Dirección de Regulación de Alimentos y del Ministerio de Fomento, Industria y Comercio a través de la Dirección de Defensa del Consumidor.

La ley No. 382 admisión temporal para el perfeccionamiento activo de las exportaciones.

Tiene como objetivo principal asegurar que los productores y exportadores tengan acceso a sus diversas materias primas, bienes intermedios y bienes de capital a precios internacionales. Este régimen permite tanto el ingreso de mercancías en el territorio aduanero nacional como la compra local de las mismas sin el pago de toda clase de derecho e impuestos.

Estos derechos e impuestos incluyen los arancelarios y cualquier otro de carácter fiscal que grave las importaciones, las ventas locales o el ingreso bruto, encarezcan las materias primas, bienes intermedios y de capital adquiridos por el exportador, ya sea por la vía de importación directa o por compra local y que hayan

sido incorporados en bienes exportados de manera directa o utilizados en la producción de los mismos, con la excepción de la gasolina y el diésel.

Según la ley 453 (ley de equidad fiscal) y su reforma ley 528 dice que el sistema impositivo de Nicaragua presenta una gran distorsión y sesgos negativos económicos, que hacen necesarios cambiar hacia un sistema más equitativo y progresivo, siendo indispensable ampliar la base de contribuyentes para generar los ingresos que el desarrollo del país requiere.

El déficit comercial es insostenible en el largo plazo, por lo que se requiere crear los mecanismos que incentiven las exportaciones.

Según EL Arto No. 12 de la ley de equidad fiscal se tiene que pagar Impuesto sobre la Renta (IR) que pagaran todas las personas jurídicas en general y las naturales que realicen actividades empresariales o de negocios, sujetas al pago del IR.

Los artículos 36 y 37 crean el Impuesto al Valor Agregado (IVA), que grava los actos realizados en territorio nacional sobre las actividades siguientes: enajenación de bienes, prestación de servicios, importación e internación de bienes. El IVA se liquidará aplicando a los valores determinados la tasa del 15 por ciento, salvo en el caso de las exportaciones que se establece la tasa del cero por ciento. De acuerdo al artículo 52, tampoco estarán sujetas al pago del IVA las enajenaciones de café molido.

El artículo 123 indica que no se derogan todas las disposiciones legales que otorgan exenciones o exoneraciones fiscales a las contenidas en la Ley No. 368, Ley del Café.

Esta Ley tiene como principal objetivo el establecimiento de una legislación que contribuya a fomentar y desarrollar el sector cafetalero, conciliando los intereses de todos los actores en la actividad cafetalera nacional. Un incentivo de esta ley es que el 50% de los costos de adquisición de maquinaria y equipamiento para la producción y procesamiento del café que eviten la contaminación del medio ambiente, será deducible del Impuesto Sobre la Renta (IR), del productor que haga tales adquisiciones. Este artículo establece que esta deducción podrá afectar hasta

un máximo del 50% del total del IR que le toque pagar a los productores en cada ejercicio fiscal.

El arto. No. 5 de esta ley establece que la deducción de que habla el artículo anterior será aplicable también a la construcción de toda infraestructura social realizada en el campo para vivienda, salud y educación, cuya finalidad sea brindar a los trabajadores del área rural y sus familias, mejores condiciones de vida y trabajo. El artículo 6 continúa diciendo que debido a su carácter social, las construcciones y maquinarias que se adquieran en virtud de lo establecido en la presente Ley, no podrán ser vendidas o permutadas. Se exceptúan los casos en que el productor venda la totalidad de sus propiedades, incluyendo dichas maquinarias.

En una empresa la planificación sirve para obtener información y aplicarla en torno a los recursos con los que se cuenta a fin de alcanzar las metas, también pactadas al planificar la acción, y posteriormente realizar los procedimientos que se hayan escogido mirando siempre hacia el fin, intentando controlar el proceso a fin de caminar siempre hacia las prioridades establecidas apoyándose en las fortalezas de la organización.

Estrategia

La estrategia es una elección que involucra a toda la organización y que consiste, por una parte, en seleccionar de entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo a los factores internos y externos de la organización; y, por otra parte, en tomar las decisiones con base a esa elección. El cálculo de las pérdidas y ganancias está siempre presente en las consideraciones del estratega. Aun cuando recurra a los sentimientos y las emociones para encontrar los caminos más adecuados en un entorno que se caracteriza por la incertidumbre y la suerte, el estratega siempre actúa con la convicción de que razona y decide en un marco de racionalidad, de alguna forma pasivo con previsiones probabilísticas en razón de la teoría de juegos. (Idalberto Chiavenato Sapiro, planeación estratégica fundamentos y aplicación, segunda edición, Mc Graw Hill, p.4)

Planeación

La planeación es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito.

A través de la planeación se plantea el rumbo hacia donde se dirige la organización, se eliminan riesgos y se garantizan condiciones de éxito, por eso la planeación es el punto de partida del proceso administrativo. (Munch, Lourdes, *planeación estratégica rumbo hacia el éxito*, Trillas, P 11)

Planeación estratégica

La planeación estratégica se define como los lineamientos generales de los planes de la empresa, la realizan los altos directivos de la empresa para establecer los planes generales; generalmente es a mediano y largo plazos y abarca a toda la empresa.

La planeación estratégica consiste en determinar el rumbo de la organización, así como la obtención, el uso y la disposición de los medios necesarios para alcanzar la misión y la visión de la organización. (Munch, Lourdes, *planeación estratégica rumbo hacia el éxito*, Trillas, P 13)

La planificación estratégica nos debe facilitar:

- Comprender un entorno.
- Pensar con otra óptica respecto al entorno.
- Pensar con otra perspectiva sobre la organización.
- Cuestionar la estructura y actividad de la organización, en su permanente necesidad de adaptarse al entorno.
- Buscar soluciones a problemas estratégicos.

El esfuerzo en torno a la elaboración del Plan Estratégico se basa en la participación de las personas implicadas.

Dicho esfuerzo, a lo largo de todo el proceso se centrará en:

- Recoger información de manera efectiva,
- Desarrollar y explorar alternativas estratégicas,
- Pensar en las implicaciones futuras de las decisiones presentes.

La elaboración participada del Plan Estratégico nos ayudará a:

- Facilitar la comunicación y participación.
- Ajustar intereses y valores divergentes.
- Diseñar un proceso de toma de decisiones asumido por las partes.
- Promover una implantación de las decisiones.

La elaboración e implementación de un Plan Estratégico, puede aportar a la organización algunos beneficios significativos:

- I. Proporcionar una visión “estratégica” a la hora de pensar y actuar, porque se produce:
 - Recogida sistemática de información interna y externa.
 - Una atención al aprendizaje de la organización.
 - Aclaraciones sobre la dirección futura de la organización.
 - Establecimiento de las prioridades para la acción.

- II. Mejorar el proceso de toma de decisiones. Por tanto, ayuda a:
 - Formular y comunicar las intenciones estratégicas.
 - Desarrollar una base coherente para la toma de decisiones y coordinar las decisiones a través de los distintos niveles de la organización.
 - Ejercer la máxima discrecionalidad en aquellas cuestiones que están bajo nuestro control.

III. Beneficiar a las personas de la organización.

Los responsables de la toma de decisiones pueden definir claramente sus papeles y darse cuenta de sus responsabilidades.

Importancia de la planeación estratégica

La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de esta se previenen las contingencias y los cambios que puede deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas. (Munch, Lourdes, *planeación estratégica rumbo hacia el éxito*, Trillas, P 13)

Ventajas de la planeación estratégica

- La definición del rumbo de la empresa permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos y los remos
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las "corazonadas" o empirismos
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones
- Reduce al mínimo los riesgos, y aprovecha al máximo las oportunidades
- Al planear se definen las bases a través de las cuales operará la empresa
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación
- Proporciona los elementos para efectuar el control
- Optimiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la organización (Munch, Lourdes, *planeación estratégica rumbo hacia el éxito*, Trillas, P14)

El proceso de Planificación Estratégica como herramienta para la exportación de café

En una empresa la planificación sirve para obtener información y aplicarla en torno a los recursos con los que se cuenta a fin de alcanzar las metas, que han sido pactadas al planificar la acción, y, posteriormente, realizar los procedimientos que se hayan escogido para el logro con éxito de las mismas, intentando controlar el proceso a fin de caminar siempre hacia las prioridades establecidas, apoyándose en las fortalezas de la organización.

La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planeamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio.

La planificación estratégica “es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. No sólo para responder ante los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno”.

Un proceso de Planificación Estratégica, se establece a través de las siguientes etapas:

1. **Revisión de la Misión, Visión y Valores.** Es conveniente tener bien claros y asumidos estos conceptos ya que toda actividad de la organización tendrá su origen en una clara definición de los mismos. **La Misión** acota la razón de ser de nuestro negocio o servicio, **la Visión** define que queremos conseguir a largo plazo, parte clave para trazar el camino a través de la Estrategia, y **los Valores** nos definen bajo qué criterios, conductas, principios lo vamos a realizar.
2. **El análisis del entorno**, incluirá un análisis del entorno general, más alejado de la organización, y contemplará una dimensión económica, política, sociocultural, tecnológica, legal,... y el entorno específico, donde analizaremos a los clientes, proveedores y en especial la competencia. El

análisis del entorno permitirá identificar en un futuro que oportunidades y que amenazas tiene la organización.

3. **El análisis interno** es un diagnóstico de cómo está funcionando la organización, y como ha funcionado en el pasado inmediato, y nos va a permitir identificar las fortalezas y las debilidades. Una magnífica herramienta para llevar a cabo ese análisis interno es la Autoevaluación EFQM.
4. **Análisis DAFO.** A partir de los análisis del Entorno e Interno se seleccionan las amenazas, y oportunidades así como las fortalezas y debilidades.
5. **Alternativas Estratégicas.** A la vista del análisis DAFO se definirán las potenciales alternativas cuyo desarrollo e implantación servirá para reducir las amenazas, mejorar las debilidades, potenciar las fortalezas y desarrollar nuevas oportunidades para el mercado, al mismo tiempo que potenciaran la consecución de los Objetivos Estratégicos.

Del conjunto de todas las alternativas estratégicas identificadas, se seleccionaran aquellas que cumplan con criterios de importancia, rendimiento, oportunidad, a las que se denominarán como Líneas Estratégicas.

Un plan de trabajo para la elaboración de un Plan Estratégico se podría dividir en las siguientes etapas:

ETAPA 1.-Establecimiento / revisión de la Misión, Visión y Valores

ETAPA 2.-Fijación de los Objetivos Estratégicos

- Examen de las diferencias (brecha) entre la gestión actual y los objetivos de la empresa (GAP).

ETAPA 3.-Análisis del entorno organizacional

- Definido por parámetros de tipo: económico, tecnológico, comercial, social y político, así como por clientes, proveedores y competidores.
- Obtención de oportunidades y amenazas.

ETAPA 4.-Diagnostico

- Análisis de todas sus áreas a través del Modelo de Autoevaluación para la Gestión de la Calidad de la Fundación Europea (EFQM).
- Obtención de puntos fuertes y puntos débiles.

ETAPA 5.-Análisis DAFO

- Analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas contenidas en el interior y entorno de la empresa.

ETAPA 6.-Definición de alternativas estratégicas

- Fijación de posibles alternativas
- Análisis / evaluación

ETAPA 7.-Definición del mapa estratégico.

- Despliegue de la Estrategia, a través de una jerarquía de objetivos, generando el Mapa Estratégico (perspectiva Financiera, de los Clientes, Procesos y Recursos), o sea, su Cuadro de Mando Integral (CMI) para su individualización por departamento.

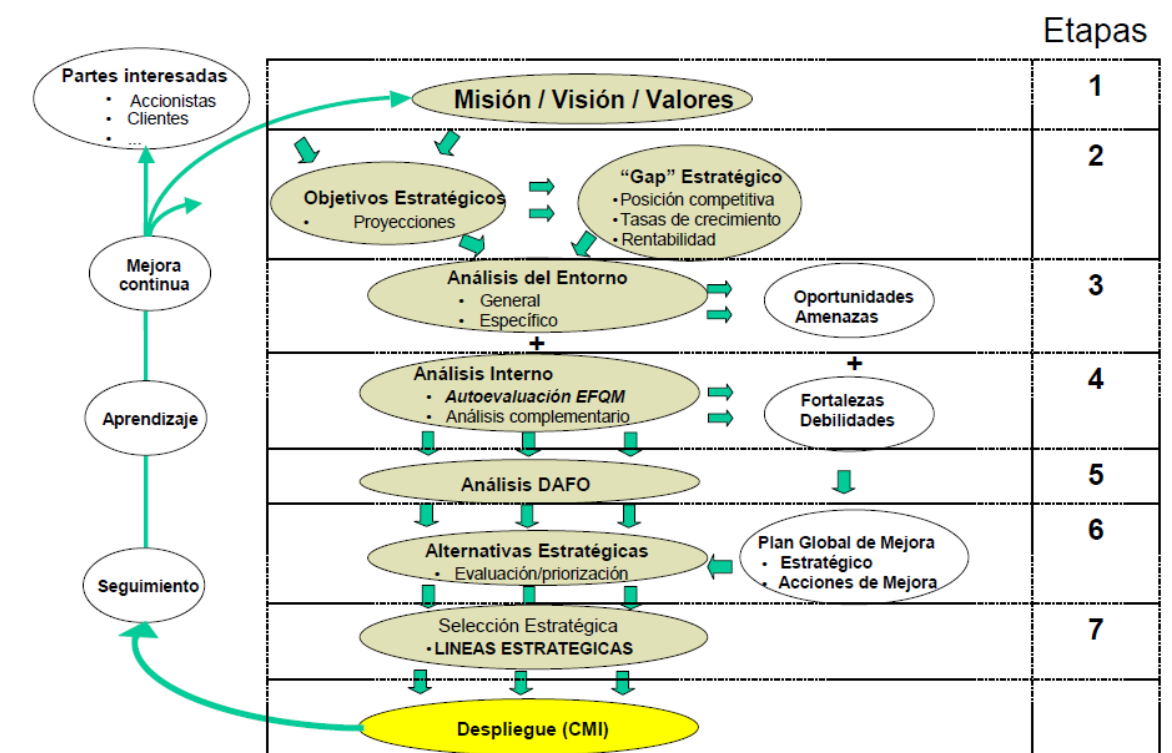
ETAPA 8.-Establecimiento de indicadores y metas

- Definición de los indicadores asociados a los objetivos estratégicos.
- Establecimiento de las metas asociadas a cada indicador.

ETAPA 9.-Iniciativas y responsables

- Cada uno de los Objetivos estratégicos deberá a continuación derivar en los Planes de Actuación que sustenten el logro del objetivo en cuestión. A los planes de actuación se asociaran fechas y responsables.

El flujo de este plan de trabajo se puede representar de la siguiente manera:



Para la definición de una estrategia de exportación, un exportador dispone de tres vías para la comercialización de sus productos en el exterior, a saber:

1. La venta directa, la cual le concede control absoluto de su acción comercial.
2. La venta subcontratada, a través de empresas de comercialización, que compran la mercancía para revenderla posteriormente. Con esta modalidad el exportador deja pleno control de los mercados a los intermediarios.
3. Compartir con terceros el mercado internacional.

El mayor o menor éxito de cada una de estas tres vías dependerá de la coherencia de su aplicación, de las posibilidades reales de la empresa y del plan de mercadeo internacional preestablecido.

Para que la actividad de planificación estratégica tenga éxito, la "puesta en marcha" del mismo es el paso crítico. Si no funciona la implementación de lo planificado, todo el trabajo habrá sido en vano.

Poner en marcha el plan exige dos tareas imprescindibles:

- ✓ Comunicarlo al resto del equipo de la empresa, ya que un Plan Estratégico no se puede adoptar sin el apoyo del resto del personal de la empresa.

- ✓ Controlar la ejecución del mismo para que no se produzcan desviaciones o para rectificar si las condiciones y circunstancias cambian.

Lo anterior implica que la tarea de control y seguimiento de un Plan Estratégico no es una opción, sino una parte integral del proceso de planificación, ya que a través del control se trata de asegurar el cumplimiento de lo planificado y proporcionar información acerca de su eficacia, además de servir como antecedente para planes futuros.

Por otra parte, se debe tener en cuenta la diferencia entre los hechos previstos y los reales, para no aferrarse de manera “inamovible” al plan y tener la capacidad de introducir los cambios pertinentes para alcanzar el éxito deseado con el mismo, ya que se debe tener siempre presente que los planes sólo preparan a la empresa, parcialmente y hasta cierto punto, ante los cambios rápidos en el mercado, por eso es importante establecer mecanismos de alerta que adviertan las desviaciones entre lo que está ocurriendo en la realidad y el patrón de medida que supone el plan, sólo de esta manera se puede adaptar la estrategia para lograr el objetivo pretendido.

6. 6. Diseño metodológico

Se entiende por diseño metodológico al conjunto de procedimientos para dar respuesta a la pregunta de investigación y comprobar la hipótesis. Plan o estrategia concebida para dar respuesta al problema y alcanzar los objetivos de investigación (Christensen citado por Bernal, 2000).

6.6.1. Enfoques de la investigación

La investigación es de enfoque cualitativo ya que este Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. (Sampieri, Metodologia de la Investigacion). El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los *estudios cualitativos* pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos.

En un inicio se planteó la problemática de Carmelitas Coffee con la necesidad de exportar sus productos, de esta forma se inicia recolectando datos no estandarizados ni completamente predeterminados al examinar los antecedentes y registros de la empresa como el flujo de la operación de producción de café tostado, el organigrama de la empresa, su logística utilizada, entre otras. Todas estas obtenidas a través de entrevistas con la gerente de la empresa, visitas de campo y estudios de fuentes secundarias. Y con estos datos se desarrollaron teorías del estado actual de la empresa y cómo afectaría sus debilidades y amenazas al objetivo de exportación, en lo cual se pretenden además minimizar los riesgos que conllevan estas, aprovechando las fortalezas y oportunidades de la compañía.

6.6.2. Alcance de la investigación.

En un inicio el alcance de la investigación es exploratoria ya que la meta consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; detallando como se

encuentra la empresa actualmente. Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes como lo es para Carmelitas Coffe; Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.

Y por último el alcance de la investigación fue descriptivo el cual fue útil de aplicar para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. Se conoció el comportamiento y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades de la empresa.

6.6.3. Unidad de análisis o muestra

Debido a que anteriormente se mencionó que el enfoque de la investigación es cualitativo, es por esto que este estudio llevo a cabo un muestreo con un propósito definido y acorde con la evolución de los acontecimientos, como es el objetivo de crear un plan estratégico de exportación para Carmelitas Coffee. Los tipos de muestras que suelen utilizarse en las investigaciones cualitativas son las no probabilísticas o dirigidas, cuya finalidad no es la generalización en términos de probabilidad. También se les conoce como “guiadas por uno o varios propósitos”, pues la elección de los elementos depende de razones relacionadas con las características de la investigación.

El muestreo inicial seda antes de la recolección de los datos y la intención de estudio fue desarrollar diversas perspectivas donde el tipo de muestra utilizado en este estudio fue variado al buscar información de distintos casos y unidad, como resultados de entrevistas realizadas al dueño de la compañía y revisión de fuentes bibliográficas y web grafía.

6.6.4. Recolección y análisis de la información

6.6.4.1. Métodos de recolección de datos

La recolección de datos ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis (Sampieri, Metodología de la Investigación). Por lo tanto, los métodos de recolección de datos utilizados y aplicados durante esta investigación desde el enfoque cualitativo fueron los siguientes:

1. Entrevistas: se realizaron a los trabajadores enfocadas hacia la obtención de información del estado de la empresa, obtener conocimiento de procesos, que complicaciones y ventajas/fortalezas se tenían, entre otras.
2. Observaciones: se aplicaron durante visitas en las instalaciones de Carmelitas Coffee y ayudaron a corroborar la información obtenida en las entrevistas al dueño de la empresa, como verificación de las instalaciones, cantidad de trabajadores (el organigrama que con el que contaban), proceso de producción de café tostado y molido, un poco de la logística, entre otras).
3. Revisión de documentos, registros y materiales con los que contaba la empresa, así como web gráfica, bibliografías que durante todo el proceso de estudio del plan estratégico de exportación de café dieron soporte y dirección a la investigación. Todos estos ayudaron desde el planteamiento del problema, análisis y hasta desarrollo de las estrategias.

6.6.4.2. Análisis de la información

Toda la información obtenida a través de métodos de recolección de datos paso por un proceso de análisis en el cual estos datos fueron revisados y clasificados según la unidad o segmento del estudio a identificar y desarrollar; como en el análisis del entorno, análisis de mercado, aplicación de la herramienta FODA, análisis e implantación de estrategias, plan de acción, etc.

6.6.5 Limitantes

1. Disposición del tiempo de gerencia para brindar información.
2. Falta de experiencia del equipo de trabajo en el tema de plan de exportación.

3. El tiempo limitante con el que se cuenta para la elaboración de este estudio.

6.6.6. secuencia de investigación

Para llevar a cabo el estudio se delimitaron los siguientes pasos:

1. Análisis del entorno
 - 1.1 Análisis de la empresa
 - 1.2 Análisis del mercado
 - 1.3 FODA
2. Formulación de la visión estratégica
 - 2.1 Análisis estratégico
 - 2.2 Implantación estratégica
3. Desarrollo de estrategia
 - 3.1 Estrategia de segmentación
 - 3.2 Estrategia diferenciación de Porter
4. Objetivos y planes de acción
 - 4.1 Método de verificación de resultados.

7. Desarrollo

7.1 Descripción del producto

El café es el rubro de mayor importancia en el sector agrícola de Nicaragua, ocupa el sexto lugar en el PIB, es el principal producto de exportación con un 18.2% de las exportaciones totales.

El cultivo del café genera aproximadamente 300,000 empleos directos e indirectos que representan el 53% del total de empleos del sector agropecuario y el 14% del total de empleos a nivel nacional.

El sector cafetalero está compuesto por 44,519 productores y productoras que cultivan 180,219.7 manzanas de café, de los cuales: 18,640 tienen fincas con un máximo de tierra de 5 manzanas.

Según el IV CENAGRO, el sector cafetalero está compuesto por 44,519 productores y productoras que cultivan 180,219.7 manzanas de café, detallados de la siguiente manera:

- 43,373 productores poseen hasta 20 manzanas de café (97% del total de productores y 58.9% del área de café).
- 750 productores poseen entre 20 y 50 manzanas de café.
- 396 productores que poseen más de 50 manzanas de café.

Geográficamente, el área cafetalera se distribuye de la forma siguiente:

- 35% en Jinotega
- 28% en Matagalpa
- 24% en las Segovias
- 13% en el resto del país.

Las plantaciones del café en la zona norte y central se ubican en los rangos comprendidos entre 365-1500 msnm. En las Segovias entre 490-1550 msnm y en el Pacífico, entre 420-933 msnm.

Las variedades de soporte de la caficultura nicaragüense es el Caturra con el 72%. El 28% está compuesto por Borbones, Paca, Catuaí, Catimore, Maragogype, Pacamara. Todas estas variedades son las que expresan las mejores calidades de taza de café exportables.

De forma general para los departamentos la calidad promedio alcanzada para este ciclo oscila entre 91 y 92% de calidad exportable, sin embargo en los años anteriores dichos porcentajes se ha registrado entre el 93 y 95%.

Los niveles de incidencias de enfermedades y plagas, están determinadas por una alta presencia de roya con un 37% y un complejo de enfermedades entre ellas ojo de gallo, antracnosis, broca, macha de hierro, mal de hilacha, nematodos y enfermedades bacterianas (seudomona, santomono, xilela fastidiosa, etc.)

Según OIC la tasa de incidencia de Roya en los países de Centroamérica es variable y está influenciada por factores climáticos y manejo de los cafetales. El Salvador tiene el 74% de incidencia de roya; Guatemala el 70%; Costa Rica el 64%; Nicaragua el 37% y Honduras el 25%. Nuestro país es el segundo menos afectado por la plaga respecto al resto de países del istmo. ([el café en Nicaragua], 2013, <http://slideflix.net/doc/12690/el-caf%C3%A9-en-nicaragua>)

Apoyo de parte de organizaciones nacionales

El MAGFOR está implementando un programa de fomentación de producción sostenible de café arábigo, ya que, es el tipo de café de mayor popularidad de consumo en países importadores de café. El objetivo de este programa es transformar al sector cafetalero mediante el programa de crédito, asistencia técnica e inversión en infraestructura, formación y tecnología para alcanzar niveles superiores de producción y productividad en el mediano y largo plazo de manera sostenible en armonía con el medio ambiente.

A nivel general el grupo meta del programa son los 44,519 y las 180,219.7 manzanas distribuyéndose la atención de la forma siguiente:

- 32,939 manzanas en manos de 28,647 productores que tienen máximo 3 manzanas de café y 20 manzanas de tamaño de finca mediante un plan especial de atención.
- 31,341 manzanas en manos de 5,384 productores que tienen entre 3 y 20 manzanas de café con fincas de 20 manzanas como máximo, serán atendidos por un plan de financiamiento, (certificado de garantía).
- 115,949 manzanas en manos de productores que tienen más de 20 manzanas de café y el tamaño de sus fincas es superior a las 20 manzanas de tierra, atendidos por bancos y casas exportadoras.

Los componentes del programa según MAGFOR son los siguientes:

- Mejoramiento de la productividad.
 - a. Financiamiento (mantenimiento, rehabilitación y Renovación de plantaciones).
 - b. Asistencia Técnica.
 - c. Producción de semilla.
- Mejoramiento de la calidad.
 - a. Mejoramiento de beneficios.
- Mejoras de los canales de comercialización.
- Fortalecimiento de la institucionalidad.

Instituciones involucradas en el programa de fomento de producción de café arábigo en Nicaragua:

- Ministerio de Fomento Industria y Comercio.
- Ministerio Agropecuario y Forestal.
- Ministerio de Economía Familiar, comunitaria, cooperativa y Asociativa.
- Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria.
- Banco Produzcamos.
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

- CONACAFE.
- Organizaciones de productores (cooperativas, asociaciones, exportadores, acopiados). ([el café en Nicaragua], 2013, <http://slideflix.net/doc/12690/el-caf%C3%A9-en-nicaragua>)

Generalidades del beneficio Carmelitas Coffee

Carmelitas Coffee, es una Marca Registrada ® de Café elaborado por una empresa familiar bajo las figuras, Finca “Las Carmelitas” y la Sociedad Dávila -Téllez Ltda., dedicada a la Producción, Industrialización y Comercialización de Cafés Especiales en Nicaragua, cultivado bajo sombra /amigable a la biodiversidad en el Cerro, Reserva Natural Datanli-El Diablo departamento de Jinotega, al Norte de Nicaragua, con alturas desde los 1,200 a 1,450 msnm (metros sobre el nivel del mar).

El Sr. Hugo Dávila, (Agricultor) es el propietario y presidente honorario de la empresa, con amplia experiencia en lo que refiere a la producción bajo los sistemas de Buenas prácticas Agrícolas, y de Manufactura del aromático Grano. De igual forma, es el actual Presidente de la Cooperativa de Café Sostenible “Cooperativa La Esmeralda R.L.” Certificada bajo los requisitos de la Compañía Starbucks Coffee Inc., cuyos miembros agrupan a los propietarios de las fincas certificadas por el Rain Forest Alliance Association.

Macro localización del beneficio Carmelitas Coffee

El beneficio Carmelitas Coffee se encuentra ubicado en el departamento de Managua.



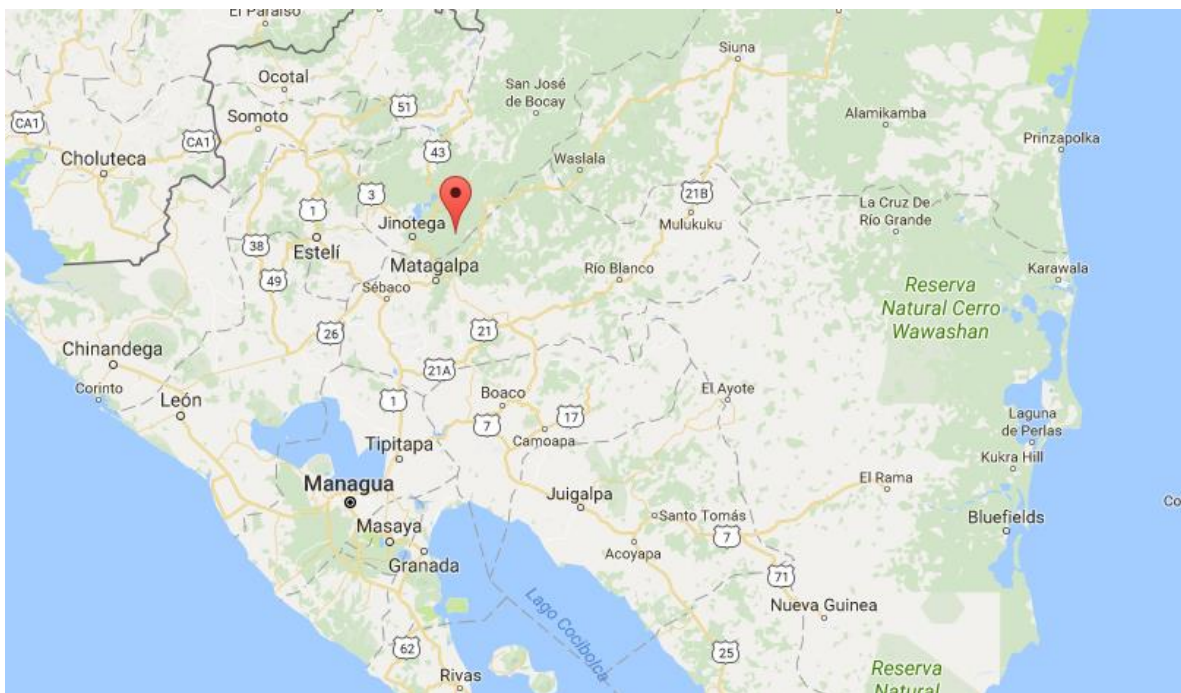
Micro localización del beneficio Carmelitas Coffee

El beneficio Carmelitas Coffee se encuentra ubicado del restaurante el madroño 2 andenes al sur 75 vrs al este.



Proveedor de Carmelitas Coffee

El principal proveedor del beneficio Carmelitas Coffee es la finca las Carmelitas ubicada en Km 144 carretera Matagalpa-Jinotega 13 Km al Este, Comarca La Esmeralda.



Historia del beneficio Carmelitas Coffee

El nombre de la empresa y la finca familiar es en honor a la abuela de la familia, ya que ella es un símbolo de emprendimiento debido a sus grandes logros en la ciudad de Matagalpa.

La sociedad Dávila – Téllez da inicio en el año 2006. En el año 2008 la empresa se pone a operar con el financiamiento que obtienen a través del proyecto de emprendimiento de la Universidad de Ingeniería (UNI), que les permitió adquirir parte de la maquinaria. En estos años la tarea se enfocó en presentarse y crecer en el mercado de Managua como empresa que da el servicio de tostadura y a la vez promocionar la marca.

En el año 2012 Carmelitas Coffee gana el segundo lugar en el concurso de emprendimiento dinámico del consejo supremo de la empresa privada (Cosep) y la cámara de comercio de Nicaragua.

7.2 Planeación estratégica

7.3 Análisis del beneficio Carmelitas Coffee

Con el motivo de comprender la situación actual del beneficio Carmelitas Coffee se realizaron análisis internos y externos que describen todos aquellos factores que pueden afectar a su competitividad, para así identificar puntos de mejora que le permitan llegar a la meta de exportar.

7.3.1 Análisis del entorno

En la elaboración de un plan pueden ocurrir determinados eventos que perjudique dicho plan, pueden ser internos o externos de la empresa. Fue necesario crear diversos escenarios para reducir la incertidumbre inherente al futuro, de esta manera se tomaron las ventajas necesarias para poder ser competitivos en el mercado internacional.

7.3.1.1 Análisis externo

En una época de fuertes y frecuentes cambios, el éxito o fracaso de una cooperativa está condicionado en un alto grado por la habilidad que muestran para aprovechar las oportunidades o enfrentar las amenazas que el tiempo trae consigo, como se conoce en los factores externos no se puede ejercer ningún control, pero cualquier cambio en cualquiera de estos factores si afecta de manera directa en pro o en contra del beneficio.

El análisis externo se analizó de la siguiente manera:

- a) Condiciones económicas generales
- b) Fuerzas globales
- c) Fuerzas sociales

- d) Factores tecnológicos
- e) Factores políticos
- f) Ambiente natural
- g) Aspectos demográficos

a) Condiciones económicas generales

Según el informe anual emitido por el Banco Central de Nicaragua, durante el 2014 y 2015, la economía nicaragüense continuó desempeñando de forma positiva, caracterizada por el crecimiento económico y del empleo, estabilidad de precios, consolidación de las finanzas públicas y un nivel de deuda pública sostenible. Todo lo anterior se desarrolló en un contexto internacional que al final de estos dos años resultó favorable, particularmente por el dinamismo en la mayoría de los principales socios comerciales (Banco Central de Nicaragua)

Para el año 2017, se espera un contexto internacional más favorable, caracterizado por un mayor crecimiento de la economía mundial y la estabilización de los precios de materias primas. En este entorno, se proyecta un mayor crecimiento económico doméstico y la ausencia de presiones inflacionarias. (BCN, Estado Economía 2016, página 33)

Las políticas fiscal y monetaria seguirán siendo prudentes, enfocadas en resguardar la estabilidad macroeconómica. El Gobierno continuará priorizando el gasto en reducción de pobreza y la inversión en infraestructura productiva, con el objetivo de apuntar un desarrollo económico y social sostenido.

Para el año 2017, se espera una recuperación de dinamismo económico, con una estimación de crecimiento entre 4.5 y 5 por ciento. Estas proyecciones se encuentran en línea con la recuperación esperada de la economía mundial, reflejando un mejor desempeño en las economías emergentes y avanzadas.

La importancia de las Pymes como parte del desarrollo económico del país, radica principalmente en el hecho, que representan la mayoría de las empresas nicaragüenses. Es dado a esta participación tan significativa, que existen diversas

instituciones gubernamentales como la Fundación para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario y Forestal de Nicaragua (FUNICA), el Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (INTA) y el Centro Nacional de Investigación Agrícola y Biotecnología (CNIAB), como también entidades gubernamentales dedicadas a fomentar su desarrollo.

Se proyecta que el crecimiento económico siga siendo impulsado principalmente por el desempeño del sector construcción, comercio y resto de actividades de servicios. Adicionalmente, se prevé una recuperación de la industria, especialmente en el sector de Zonas Francas, junto con una estabilización de los sectores agroexportadores, es por esto que se cree que incursionar en este año en el mercado de la exportación es una gran oportunidad para la Cooperativa.

❖ **Producto interno bruto**

Con el fin de complementar y consolidar las estadísticas para el análisis de coyuntura de la economía nicaragüense, el BCN publica, desde el año 2008, el producto interno bruto trimestral (PIBT), el cual brinda información sobre la evolución de la actividad económica a corto plazo.

Mediante la publicación de este informe, el BCN pone a disposición de los usuarios información para la toma de decisiones, a través del análisis trimestral de las actividades económicas registradas en el PIB, llamado también enfoque de la producción. Asimismo, suministra análisis y datos del PIB por el enfoque del gasto, brindando información sobre el comportamiento de sus componentes (consumo, inversión, exportación e importación).

En el primer trimestre de 2016, la economía nicaragüense registró un crecimiento interanual de 4.1% y un crecimiento promedio anual de 4.8% en los datos originales, según la estimación preliminar del PIB trimestral a precios promedio de 2006.

❖ **Inflación**

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) mostró una variación mensual de 0.57 por ciento (0.51% en igual mes 2015), explicada principalmente por el aumento de precios en algunos bienes y servicios de las divisiones de Alimentos y bebidas no alcohólicas (0.54%), Recreación y cultura (2.97%), y Transporte (1.14%), las cuales contribuyeron en conjunto con 0.389 puntos porcentuales a la variación observada. En cambio, la división de Comunicaciones mostró un comportamiento contrario con una variación de -0.07 por ciento (-0.002 PP.). En términos acumulados, la inflación nacional fue de 2.17 por ciento (1.58% en mayo 2015), inducida por el comportamiento de los precios en las divisiones de Alimentos y bebidas no alcohólicas, Restaurantes y hoteles, y Educación, con un aporte conjunto de 1.421 puntos porcentuales. Por su lado, la inflación interanual se situó en 3.65 por ciento, 1.57 puntos porcentuales inferior a la registrada en mayo de 2015, y la inflación subyacente fue de 4.36 por ciento (6.87% a mayo 2015).

La inflación para 2016 se proyecta entre 5 y 6 por ciento. Esta proyección incorpora perspectivas de disminuciones en los precios del petróleo, pero en menor magnitud que 2015. Adicionalmente, los precios de las materias primas no petroleras se estabilizarán en niveles más bajos tras el reciente abaratamiento de los alimentos y los metales. A nivel interno, se estima que la inflación de alimentos en 2016 siga siendo baja, reflejo de condiciones climáticas favorables y un abastecimiento doméstico adecuado.

b) Fuerzas globales

❖ **Consumo mundial de café**

El cálculo inicial del consumo mundial de café en el año civil 2015 lo sitúa en 152,1 millones de sacos, lo que representa un aumento con respecto a los 150,3 millones de 2014, pero ligeramente más modesto que el de estos últimos años. La tasa anual de crecimiento en los cuatro últimos años siguió siendo de un sólido 2%. Según cálculos estimativos, la demanda en el mayor consumidor del mundo, la Unión

Europea, se ha estancado ligeramente en 42 millones de sacos, lo que supondría un promedio de crecimiento del 0,8% al año desde 2012, pero los EE UU siguen mostrando un apetito cada vez mayor de café, con una tasa promedio de aumento del 3,2% y un consumo de 24,4 millones de sacos. El consumo siguió también aumentando en Japón, con un crecimiento promedio del 2,4% y una cifra de 7,6 millones de sacos. Se calcula que el consumo total en todos los países importadores fue de 104,9 millones de sacos. Los países exportadores mostraron en general pautas más dinámicas de la demanda en estos últimos años, y esa tendencia continuó en 2015. El crecimiento del consumo en Brasil disminuyó y fue por término medio del 0,5%, pero la cifra de consumo sigue siendo alta, de 20,5 millones de sacos. Mucho del crecimiento reciente proviene de Asia, y en Indonesia, las Filipinas, la India y Tailandia fue de entre el 4,5 y el 9%. Se calcula que el consumo total en los países exportadores fue de 47,3 millones de sacos, y que la tasa media de crecimiento anual fue del 2,3% en estos cuatro últimos años. (OIC, 2007, <http://www.ico.org/documents/cy2015-16/cmr-0216-c.pdf>)

❖ Consumo nacional de café

El consumo per cápita de café en Nicaragua es de 2,1 Kg. por habitante. Nicaragua se encuentra en el puesto número 38 de países consumidores y es el tercer mayor consumidor de Centroamérica. Aun con la vocación cafetalera y la tradición del café, Nicaragua no ha alcanzado altos índices de consumo, aunque la mejora de la calidad de la producción nacional, está favoreciendo el crecimiento del mercado interno.

Este mismo incremento de calidad es el que también ha permitido abrir nuevos mercados como Finlandia, Japón, Emiratos Árabes Unidos, Vietnam, Jordania y China. Un informe del Centro de Trámites de la Exportación (CETREX) indica que en la cosecha 2007-2008 se exportaron 2,06 millones de quintales a países de Europa, Asia y África, con un valor de 281,9 millones de dólares americanos.

Las cifras del Banco Central de Nicaragua (BCN) confirman estos datos y destacan, sobre todo, las exportaciones crecientes hacia Asia. Las ventas, por ejemplo, a Japón, el mayor comprador de café en Asia, alcanzaron los 7,6 millones de dólares durante el primer semestre de 2008, frente a los 7 millones de dólares que sumaron durante todo el 2007, o bien los 3.7 millones de dólares que exportaron en el 2003.

Por ello, referentes del sector como Henry Hüeck, presidente del Comité Organizador Ramacafé, no duda en que es necesario que el país aumente sus relaciones con los empresarios asiáticos, con el fin de fortalecer las relaciones comerciales que se han venido estableciendo.

Según EXCAN, la meta es llegar a exportar el 40% del total en cafés especiales y el resto en el grano tradicional. Esto les permitirá obtener valores estables, lo que evitaría grandes afectaciones a los productores locales, en caso de que una nueva caída de precios afecte el mercado internacional.

En cuanto a las empresas exportadoras, Cisa Exportadora, S.A, es la que mueve más café, con una participación en el total de lo vendido al exterior por encima del 30%. En segundo lugar, se encuentra EXPORTADORA ATLANTIC, S.A. con algo más del 25% y en tercero, ENICASA con un 5%. El 40% restante se lo distribuye cerca de una cincuentena de empresas más.

En relación también al consumo, en este caso interno, el presidente de Ramacafé, Henry Hüeck apunta que en Nicaragua el consumo interno está aumentando, y ya alcanza los 250 mil quintales por año. “Eso es bueno porque le da valor agregado al productor”, explica Hüeck.

En el 2007, como ya se ha indicado antes, el consumo per cápita de café de Nicaragua alcanzó 2,10 kilogramos, cantidad que se encuentra por encima del consumo per cápita registrado en otros 14 países productores de café como Colombia, Etiopía, El Salvador, México y Guatemala.

Sin embargo, el consumo de café de los nicaragüenses se sitúa por debajo de Brasil, Costa Rica, Honduras, República Dominicana y Haití. (Cuadras, Susanna, El café de Nicaragua, http://www.forumdelcafe.com/pdf/F-39_Cafe_Nicaragua.pdf)

c) Fuerzas sociales

El consumo de café en Nicaragua es un hábito social que el nicaragüense lo hace por imitación. Además de ser la segunda bebida más consumida a nivel mundial, es una bebida muy saludable por sus altos niveles de antioxidantes.

En Nicaragua se consume café por costumbre y se suele beber a cualquier hora del día. Esta costumbre ha pasado por generaciones, ya que, solemos ver a primera hora del día una taza de café como complemento del desayuno, incluso se bebe café para levantar el ánimo o recuperar energías para continuar trabajando.

d) Factores tecnológicos

Actualmente Nicaragua está implementando nuevos métodos para aumentar la producción de café utilizando biotecnología como el método de enjertación de café arábica y robusta dándole mayor resistencia a plagas y al cambio climático.

La modificación realizada por el método de injerto ha dado grandes resultados positivos para la producción de café en Nicaragua, ya que, las incidencias por roya han disminuido considerablemente y en comparación a otros países centroamericanos.

e) Factores políticos

En Nicaragua se creó el ministerio de fomento, industria y comercio (MIFIC) para ayudar al sector privado a entrar con mayor facilidad al mercado exterior y brindar estabilidad económica al país.

El MIFIC crea leyes para facilitarle a las empresas privadas la introducción al mercado internacional, además de brindarles información sobre leyes, normas y seguimientos para poder realizar exportaciones.

Carmelitas coffee se encuentra actualmente registrada como exportador activo en la base de datos del MIFIC, lo cual es una ventaja para el futuro de la empresa, ya

que reciben datos actualizados sobre el precio internacional del café, posibles mercados a los cuales introducirse y requisitos para poder realizar exportaciones.

f) Ambiente natural

El clima es uno de los factores de los cuales depende principalmente la producción del café, Nicaragua cuenta con dos estaciones climáticas: invierno y verano. Al pasar los años las sequías se han extendido a causa del cambio climático bajando el nivel subterráneo del agua, provocando dificultades en el cultivo del café ya que se siembra en áreas geográficas con una altitud adecuada para la misma.

Otro factor sería la plaga de la Roya la cual ha afectado el 37% de los cultivos de café en Nicaragua. Si esta plaga no se trata a tiempo podría afectar al resto del cultivo.

g) aspectos demográficos

generalmente el consumo de café en Nicaragua se basa más en precio que en calidad, por lo cual no se podría demostrar a ciencia cierta si el consumo varía por clase social o mucho menos por edad, ya que desde muy temprana edad se le acostumbra al nicaragüense a consumir café y lo adaptan como un hábito.

7.3.1.2 Análisis interno

Realizar un análisis interno tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa, así como de identificar sus fortalezas y debilidades, y así establecer objetivos en base a dichos recursos y capacidades, y formular estrategias que le permitan potenciar o aprovechar dichas fortalezas, reducir o superar dichas debilidades.

El análisis interno se analizó de la siguiente manera:

a) Componentes canales de comercialización

- b) Componente de marketing
- c) Componente capital humano
- d) Área de producción
- e) Flujograma de Carmelitas Coffee
- f) Organigrama de Carmelitas Coffee

❖ **Componente Canales de comercialización**

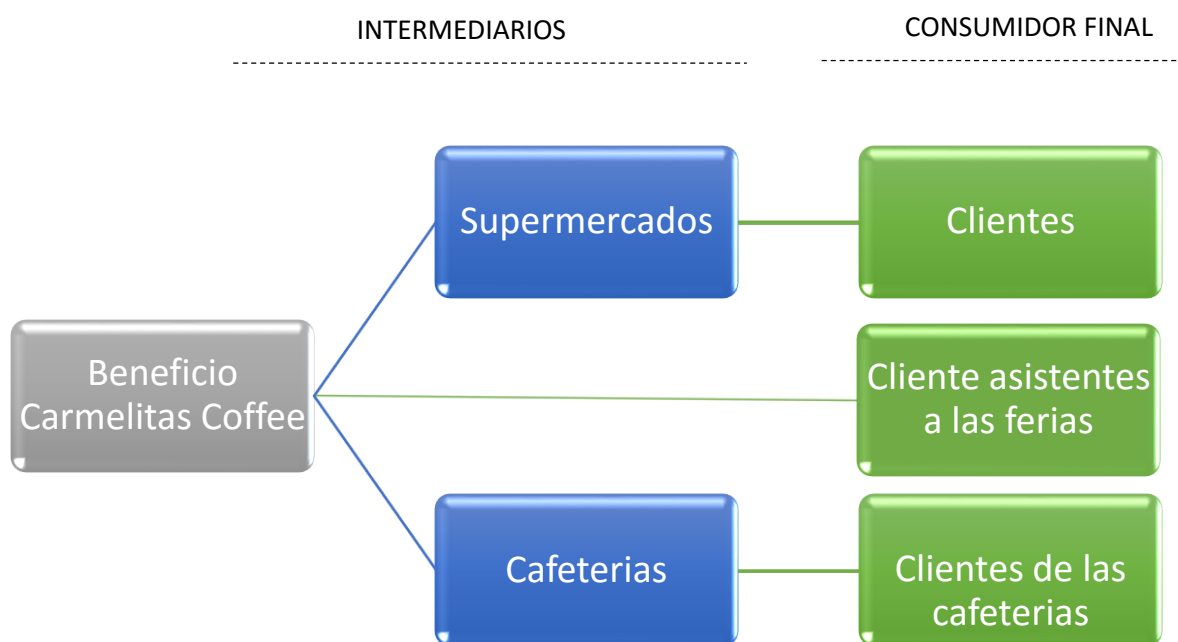
El canal de comercialización que implementa Carmelitas Coffee va en dependencia del segmento de mercado. Uno de los canales de distribución es utilizar un intermediario llamado puntos de ventas (supermercados y tiendas de conveniencia), el sistema con el que se trabaja es por medio de pedidos emitidos por los supermercados, una vez que Carmelitas Coffee les envía la cantidad de productos especificados en la orden de compra, el intermediario se encarga de colocar y exhibir el café en sus góndolas para llegar al consumidor final.

Otro segmento es el de las instituciones en su mayoría del estado, en donde se compete con otras marcas a través de licitaciones realizadas por la institución, una vez ganando la licitación se envía el producto. Aquí el café es preparado y consumido por los trabajadores de la institución.

Un tercer segmento es el de cafetería el cual está dividido en propias de la empresa y otras cafeterías. Para las cafeterías propias de la empresa se generan pedidos por órdenes de compra y el producto es preparado y servido a los clientes, por lo tanto el canal de distribución es de forma directa. Por otro lado para las cafeterías otras, Carmelitas Coffee sirve como un proveedor de materia prima para estos, este segmento es el más exigente ya que estos exigen un café de acuerdo a las especificaciones que ellos necesitan. Aquí el canal de distribución es de forma indirecta por lo que las cafeterías otras preparan y sirven el café bajo sus estándares y promocionan sus marcas a los clientes.

Y por último tenemos el segmento de ferias, en donde se aprovechan las distintas ferias realizadas por las instituciones, de tal modo que el producto se lleva de forma directa al consumidor final que asiste a estas.

Gráfica 1: Canal de comercialización



Actualmente Carmelitas Coffee no cuenta con canales de comercialización con destino a clientes de mercado extranjeros debido a que aún no realizan exportaciones. Sin embargo, esta empresa ha encontrado la necesidad de realizar dicha actividad ya que perciben obtener mayores beneficios y rentabilidad para el negocio.

Las exportaciones se hacen definitivas o temporal, siendo esta última la forma en la que el beneficio pretende enviar el producto ya que no desea que este regrese a Nicaragua y sea consumido en el país destino.

Ahora bien, las exportaciones se pueden realizar de manera directa e indirecta; Es Indirecta la exportación, cuando se realiza a través de intermediarios, quienes desarrollan todas las actividades de la exportación, éstos además pueden estar radicados en Nicaragua o en el extranjero. El canal de distribución dependerá de

factores como el control que se desee, el conocimiento del mercado, los costos de comercialización y la relación que se pretenda establecer con el cliente final. Los canales de distribución más utilizados son a través de representantes o agentes, distribuidores o al detalle.

❖ **Componente de Marketing**

Actualmente la empresa no cuenta con un plan de marketing por lo que el modo de darse a conocer por los clientes es a través de los intermediarios de comercialización y redes sociales, al exhibir en las góndolas de los supermercados y en el servicio de las cafeterías propias de Carmelitas Coffee. Por lo tanto fue necesario realizar un plan de marketing que ayude a aumentar la demanda de café para la empresa en el mercado.

❖ **Componente Capital Humano**

La administración del capital humano está siendo llevada por el dueño y también gerente general de la empresa, por lo tanto las decisiones de reclutar, promover de puesto, despedir y demás son tomadas por este.

También, debido a que actualmente no se cuenta con personal para el departamento de finanzas, el gerente de la empresa tiene que asumir la responsabilidad de realizar las funciones de los distintos puestos. Así mismo de apoyar a las demás áreas como ventas y producción por las limitaciones de la cantidad de colaboradores o empleados en estas.

❖ **Área de Producción**

Esta área es la encargada de convertir el café en pergamino a café tostado molido para luego almacenarlo hasta entregar al cliente, en ella comprende una edificación compuesta por un área que se encarga del trillado del café en pergamino, para luego

pasar al área de tostado donde tuestan el café y así enviarlo al área de embalaje, etiquetado y sellado donde muelen el café, se empaca, se etiqueta y sella.

Pasos del proceso de producción:

- a) Verificación de la calidad del café
- b) Pesar el café
- c) Encendido y verificación del estado de la temperatura del horno
- d) Introducir el café al horno
- e) Verificar el estado del café
- f) Sacar el café del horno
- g) Preparar el molino
- h) Moler el Café
- i) Preparar los empaques
- j) Empacar el Café
- k) Almacenar el café en los estantes

Verificación de la calidad del café

La verificación de la calidad de café es el proceso por el cual se realiza el reconocimiento de las características del grano que se va a tostar y las condiciones en las que este se encuentra.

Pasos:

- a) Traslado del café en grano desde almacén
- b) Verificación de los datos de la ficha de cada saco
- c) Inscripción de los datos en la ficha de ingreso al área de tostado:
 - a. Establecimiento de las cantidades que se van a utilizar de cada saco
 - b. Establecimiento, si lo hubiera, de las mezclas y los porcentajes de cada saco y tipo de grano.
 - c. Actualización de los datos de las fichas de cada saco
 - d. Devolución de los sacos

Pesar el café

El pesaje de café consiste en el proceso de preparación del grano antes de ser introducido en el horno para tostarse.

Pasos:

- a) Extracción del grano del saco de origen y depósito en recipiente
- b) Traslado hasta la pesa
- c) Depósito en la pesa
- d) Verificación del peso
- e) Traslado del recipiente a la base del horno

Encendido del horno

Este proceso consiste en la preparación del horno para introducir el grano de café que ya está pesado y mezclado dentro de su tanque.

Pasos:

- a) Abrir la válvula del tanque de gas
- b) Activar el breaker del horno en el panel de control de la corriente eléctrica
- c) Abrir la llave del gas cercana al horno
- d) Encender las flautas del horno
- e) Verificar si están completamente encendidas las flautas del horno
- f) Encender el horno en modo "Tostar"
- g) Verificar temperatura con termómetro cada 4 minutos, hasta que alcance 190 grados centígrados de temperatura

Introducción del café al horno

Este proceso consiste en la primera parte del tostado del café: introducir en el horno el grano del café. Cabe señalar que hay gran importancia en la verificación del estado del horno y su temperatura antes de introducir el grano en el tanque.

Pasos:

- a) Verificar el estado de la escotilla del embudo, el embudo mismo y la tapa de vaciado del tanque.
 - a. Si alguno de estos se encuentra abierto, cerrarlo. En caso de que el embudo esté bastante sucio se debe limpiar.
 - b. En caso de que todo esté cerrado y limpio proceder al paso número dos.
- b) Depositar el contenido del recipiente en el embudo del tanque del horno.
- c) Anotar en el formato de tostado la hora de inicio del tostado y el peso del grano que se introdujo.

Verificación del estado del tostado de café

El proceso de verificación del estado del café en el horno es el proceso fundamental de la producción. De este depende en gran medida la calidad del café que se consiga al final.

Existe diferentes variables que deben tomarse en cuenta para esta tarea: tipo de tostado requerido, peso introducido en el tanque, calidad del café, grado de mezcla y el estado del tanque.

Sacar café del horno

El proceso de sacar el café del horno consiste en la finalización del tostado del café. A continuación se detallan los pasos a seguir:

- a) Verificación visual del estado del grano, hasta que alcance el tipo de tostado necesario. Una vez obtenido el tostado realizar el segundo paso.
- b) Encender el enfriador, activando el botón de encendido (color verde) en el tablero del mismo.
- c) Detener el modo “Tostar” del horno.
- d) Activar el modo “Descarga” del horno, en el tablero del horno.
- e) Abrir la escotilla del horno.

- f) Dejar enfriar el café aproximadamente 15 minutos.

Preparar el molino

La preparación del molino consiste en la puesta a punto del molino para ser utilizado durante el molido del café.

Pasos:

- a) Verificar el estado del embudo del molino. Se debe limpiar de ser necesario.
- b) Verificar el estado de la banda del motor del molino.
- c) Activar el breaker del molino en el panel de control de la corriente eléctrica.

Moler el café

Este proceso consiste en moler el café tostado en la forma requerida, para luego ser empacado.

Pasos:

- a) Trasladar el café tostado dentro de toneles desde el enfriador hasta la base del molino.
- b) Depositar en el embudo una porción del contenido de un tonel, hasta llenarlo.
- c) Encender el molino presionando el botón de encendido en el panel de botones del molino.
- d) Depositar constantemente grano en el embudo hasta finalizar la cantidad deseada de café molido.
- e) Apagar el molino presionando el botón de apagado en el panel de botones del molino.
- f) Clasificar los toneles en el mismo tipo de tostado y línea de producto.
- g) Trasladar el (o los toneles) desde el molino hasta el área de empaque.

Preparar los empaques

El proceso de preparar los empaques consiste en la organización de los empaques requeridos para el proceso de embalaje. Existen diversos tipos de embalaje para las diversas presentaciones de las líneas de productos.

Se dividirá el proceso en pasos organizados de una manera generalizada, para su descripción completa. Sin embargo, se detallarán algunas diferencias para cada tipo de presentación de cada una de las dos líneas de productos.

Pasos:

- a) Definir el tipo de producto a empacar. Se debe llenar un formato de empaque, donde se registran los empaques que serán utilizados, el código del producto a empacar, la fecha de empaque, la cantidad necesaria y el responsable.
- b) Sellar los empaques. De ser necesario se debe sellar los empaques, de lo contrario se salta este paso.
- c) Trasladar los empaques al área de empaque.
- d) Preparar los empaques para ser llenados. Esto consiste en abrirlos y disponerlos en una distribución organizada de manera tal que puedan ser tomados fácilmente para su llenado individualmente.

Empacar el café

El empaque del café es la penúltima operación del proceso, pero no la menos importante. Un correcto embalaje del producto garantiza la permanencia de la calidad y el valor agregado durante el proceso al grano manipulado.

Pasos:

- a) Según la orden del pedido, llenar los empaques en la proporción indicada. Existen diversos tipos de embalaje para cada línea.
- b) Realizar una verificación del peso. Se realiza una inspección individual del peso de cada empaque. (Este proceso puede resultar muy tardado y no es práctico para grandes cantidades. Cuando se llegue a cierto nivel de

producción debe considerarse invertir en una dosificadora/llenadora y para controlar el peso luego realizar un muestreo de la producción, luego establecer márgenes de error ejemplo +/- 5g.)

- c) Hacer ajustes necesarios en el peso de cada empaque, hasta obtener los pesos indicados para la presentación del producto que se está empackando.
- d) Organizar en cajillas los empaques para ser trasladados del área de empaque hacia el área de sellado.
- e) Se debe sellar cada producto. El tipo de sellado dependerá del tipo de embalaje: para el tipo metálico se utilizará la selladora de calor, en cambio para el tipo de plástico se utilizará la selladora de impulso eléctrico.
- f) Organizar en cajillas el producto empackado y llevarlos a la zona de etiqueta de productos.
- g) Etiquetar los productos.
- h) Trasladarlos hacia el área de almacenamiento.

Almacenar el café en los estantes

Los productos son almacenados en estantes, dentro de cajillas, en el área de almacenamiento. A continuación algunos detalles:

- ❖ Los productos se dividirán en cajillas según la línea a la que pertenezcan.
- ❖ Se asignarán en cajillas según el tamaño de la presentación a la que pertenezca cada unidad.
- ❖ Se debe actualizar el inventario de productos en estantes cada semana.

Grafico 2: Flujo de procesos del beneficio Carmelitas Coffee

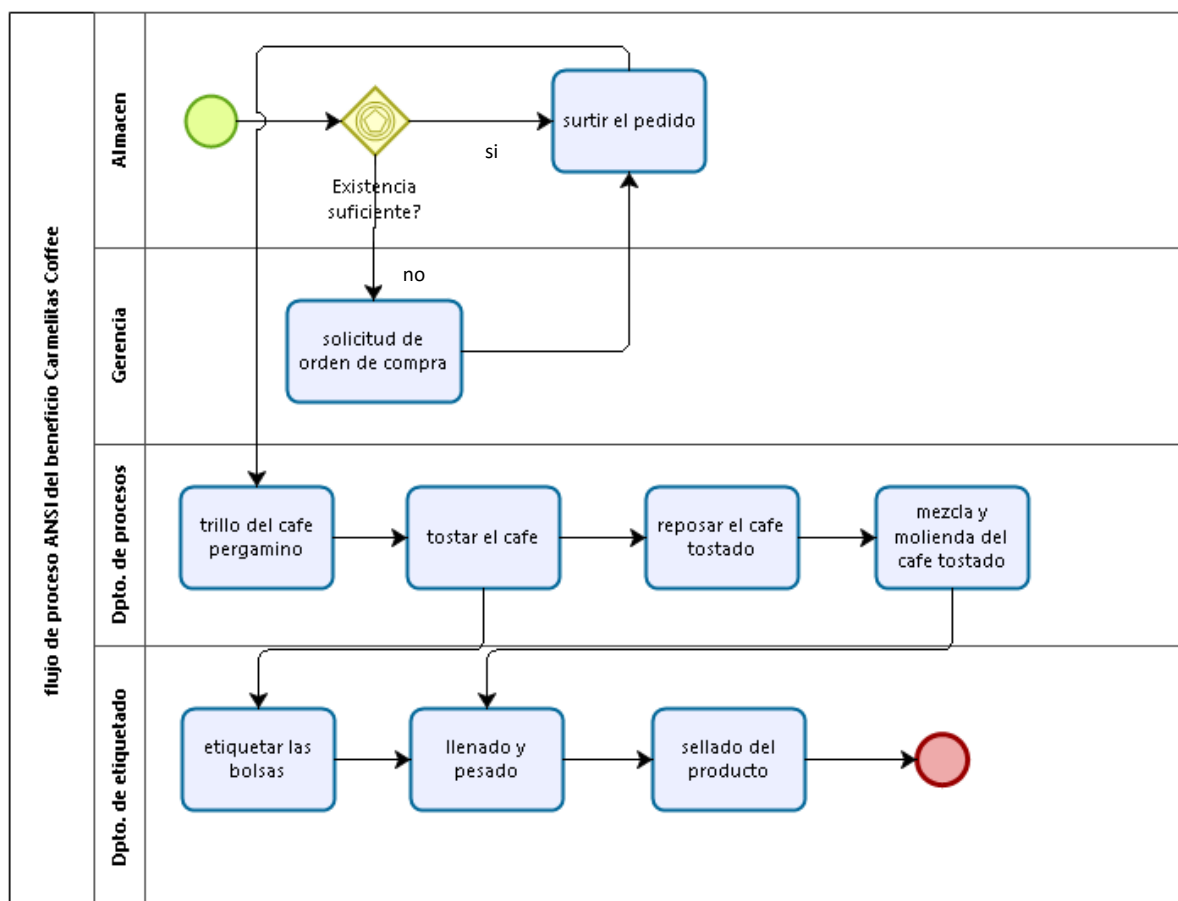
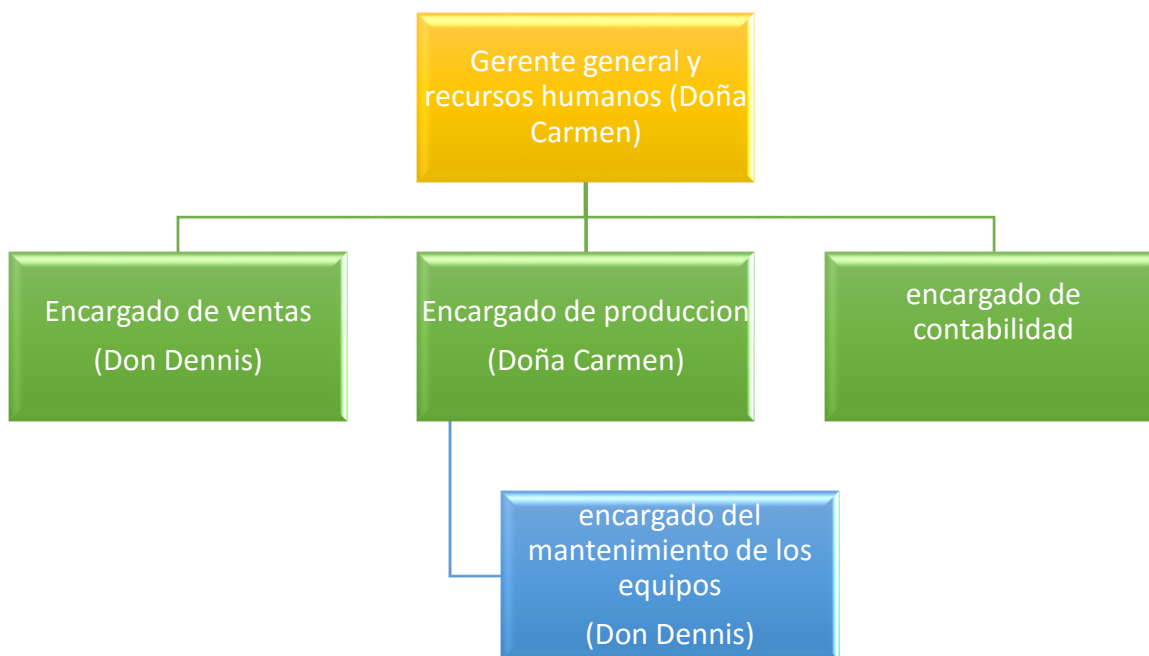


Grafico 3: Organigrama actual del beneficio Carmelitas Coffee



En la actualidad la ingeniera agrónoma Doña Carmen y su esposo Don Dennis realizan casi todas las labores de la empresa y a causa de eso se generan tiempos improductivos, retrasos en la administración de la empresa, baja productividad y desorganización empresarial.

La empresa al ser una mipyme tiene límites en capital para poder organizarse, realizar capacitaciones o hacer cambios inmediatos en la empresa. La ingeniera agrónoma al ser la catadora del producto terminado y gerente general debe de realizar múltiples tareas en la empresa como el trillado, tostadura, catación del producto, contratación, y administración de Carmelitas Coffee. Lo mismo sucede con Don Dennis, ya que, él es el único capaz de realizar mantenimiento en los equipos de la empresa y es el encargado de buscar los clientes y de realizar contratos de ventas con dichos clientes.

Estudio de mercado

Para tomar estrategia que conlleven al éxito competitivo de una empresa fue necesario realizar un estudio de mercado el cual pretendió ratificar la existencia de una necesidad insatisfecha en el mercado o en el caso del beneficio brindar un mejor servicio del que ofrecen los productos existentes en el mercado.

Entendiéndose como mercado en términos económicos al escenario ya sea físico o virtual en donde tienen lugar un conjunto regulado de transacciones e intercambio de bienes y servicios a partir del mecanismo de oferta y demanda, que implica un grado de competencia entre los participantes.

Definición del producto

Actualmente Carmelitas Coffee cuenta con dos tipos de café tostado y molido que son los principales productos reflejados en sus ventas históricas, uno de ellos es “Café Carmelitas Clásico” y su descripción se presenta en la siguiente ficha técnica:

Nombre del Producto	Café Carmelitas Clásico
Descripción	Café 100% Arábica, tueste medio
Formula Cualitativa	Café elaborado con diferentes granos de cafés arábigos
Formula Cuantitativa	100% Café
Proceso General de Fabricación	Se tuesta el café, una vez tostado reposa en toneles con tapa a presión como mínimo 24 horas, luego se muele, se sella, empaca y embala.
Vida Útil	10 meses a partir de la fecha de empacado
Contenido Neto	30grs; 200g ; 360g ; 400g ; 800g;
Tipo de Presentación	Empaque de polipropileno y laminado
Material de empaque primario(en contacto con el alimento)	Empaque individual: polipropileno y laminado
Condiciones de Almacenamiento	Este producto debe ser almacenado en recipiente de vidrio herméticamente cerrado.

El otro producto que se ofrece es “Café Carmelitas Gourmet Molido”:

Nombre del Producto	Café Carmelitas Gourmet Molido
Descripción	Café 100% Arábica, tueste medio
Formula Cualitativa	Café arábica del Departamento de Jinotega.
Formula Cuantitativa	100% Café
Proceso General de Fabricación	Se tuesta el café, una vez tostado reposa en toneles con tapa a presión como mínimo 24 horas, luego se muele, se sella, empaca y embala.
Vida Útil	10 meses a partir de la fecha de empacado
Contenido Neto	30 grs; 200g ; 227g ; 360g ; 454g ; 800g;
Tipo de Presentación	Empaque de polipropileno, laminado y trilaminado
Material de empaque primario(en contacto con el alimento)	Empaque individual: polipropileno, laminado y trilaminado
Condiciones de Almacenamiento	Este producto debe ser almacenado en recipiente de vidrio herméticamente cerrado.

Este último producto ha presentado en los últimos años una tendencia a disgustar y esperar una mejor calidad y aroma del café gourmet, además entre los niveles socioeconómicos medio alto e inclusive nivel medio se suele cambiar el café instantáneo por la opción del gourmet, cultura que rápidamente se ha ido contagiando en este sector. Sin embargo se exportaran ambos productos y lograr identificar aquel que tenga mayor aceptación en el mercado meta.

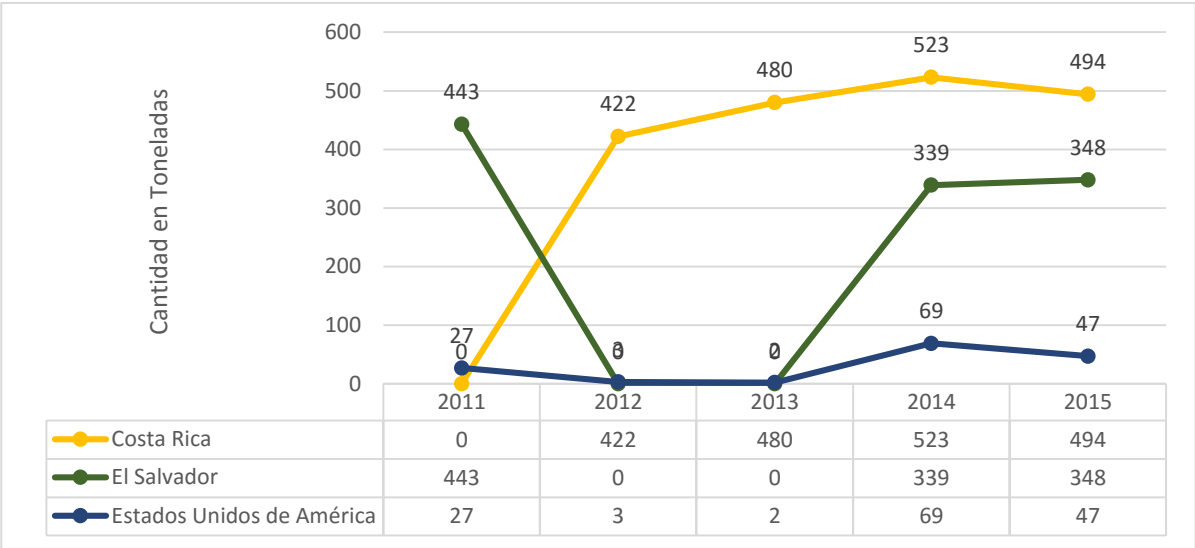
Estos productos son de consumo final y se clasifican como “*producto de conveniencia básico*”, cuya compra se planea.

Mercado meta

Para determinar el mercado meta al cual se pretendió exportar café tostado fue necesario identificar aquellos países cercanos en los que Nicaragua en años anteriores ha tenido un mayor índice de exportación.

Según los datos históricos proporcionados por el Centro De Comercio Internacional (ITC) y TRADE MAP (Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas) las exportaciones en unidades de Nicaragua durante los 5 años anteriores del producto “Café tostado sin descafeinar” bajo el código armonizado 090121, fueron los siguientes:

Grafico 4: Países de mayor exportación de Nicaragua de café tostado sin descafeinar (código armonizado 090121).



Como se logra observar en la *Tabla del gráfico*, Costa Rica se encuentra como principal mercado de exportación de café tostado sin descafeinar de Nicaragua, siguiendo El Salvador, y Estados Unidos por ultimo.

El grafico nos muestra cómo se han ido comportando las exportaciones de Nicaragua a través de los últimos cinco años, teniendo en Costa Rica un crecimiento exponencial del periodo 2011 al 2012 de 0 a 422 toneladas respectivamente, aumentando relativamente en los años 2013, 2014; pero para el año 2015 hay una baja en las exportaciones de al menos un - 5.54% con respecto al periodo anterior. Para El Salvador se obtuvo en 2011 una exportación significativa de 443 toneladas, pero para los periodos siguientes 2012 y 2013 las exportaciones cayeron drásticamente a 0 toneladas, sin embargo, en 2014 ascendieron de 0 a 339 toneladas y por último en el periodo 2015 ascendieron al menos un 2.65% con respecto al año anterior. Mientras tanto para Estados Unidos, Alemania y España las exportaciones han sido muy baja durante los últimos cinco años con respecto a los dos países principales a quien Nicaragua exporta, esto se debe a que en estos países hay mayor competitividad en sus mercados.

Lo anterior nos indica que Costa Rica ha sido a través de los años el país a quien más se ha exportado, pero de igual forma se percibe que ha teniendo una desaceleración de las importaciones e incluso en el 2015 una baja, esto debido a que hay productores nacionales del país que elaboran el café en iguales y mejores condiciones de competitividad en lo que se refiere a calidad y precio, de igual forma el mercado del país prefiere el producto nacional, esta campaña es promocionada por el Instituto del Café de Costa Rica (ICAFFE) para promover el consumo de los productos nacionales desde el año 2011, además en las nuevas generaciones la tendencia es al consumo de bebidas energéticas o solubles en agua, que sustituyen al café.

Por lo contrario las exportaciones hacia El Salvador proyectan un mejor escenario ya que se percibe un aumento significativo en las exportaciones desde el 2013 a la fecha, además según el diagnóstico del consumidor del café en El Salvador realizado por el Consejo Salvadoreño del Café (CSC) en 2008, el estudio revela que un poco más del 75% de los consumidores prefiere el café importado, entre soluble y tostado. Esta tendencia ha continuado durante los demás años, tal y como lo muestran los registros del Consejo Salvadoreño Del Café a través del departamento

de estudios económicos y estadísticas cafetaleras en el siguiente balance cafetalero:

Tabla 1: Tendencia del consumo interno de café en El Salvador en QQ Oro.

Variable	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16
Consumo Interno	360.7	358.7	365.2	371.7
De Producción Nacional	115	91.3	97.8	104.3
De Importación	245.7	267.4	267.4	267.4

Fuente: Consejo Salvadoreño Del Café (CSC).

Como se logra apreciar en la tabla anterior los habitantes de El Salvador en los periodos 2012/13, 2013/14, 2014/15 y 2015/16 tuvieron cierta preferencia en consumir café importado de al menos 68.12%, 74.55%, 73.22% y 71.94% respectivamente.

Sin embargo en febrero del 2016 el gobierno salvadoreño atreves del ministerio de agricultura y ganadería (MAG) y el Consejo Salvadoreño Del Café (CSC) con el propósito de promover el café salvadoreño y su consumo, lanzó la campaña “Lo nuestro es lo mejor, Consumamos Café de El Salvador!”, esto tiende a crear un cambio en los habitantes sobre la preferencia de consumir café importado al país, pero a diferencia de Costa Rica en donde una campaña similar a esta que inició en 2011, se puede decir que aún hay cierto tiempo en cual Carmelitas Coffee pueda ganar terreno competitivo en el mercado de El Salvador hasta que esta campaña logre ciertos objetivos.

De este modo observamos que el mercado más atractivo para exportar café tostado sin descafeinar es a El Salvador en comparación a Costa Rica por las tendencias antes mencionadas.

Análisis del consumidor

El salvador se encuentra localizado en América Central, limitando con el Océano Pacífico Norte, entre Guatemala y Honduras; se encuentra apenas a una distancia de 500 km de Nicaragua.



Tomando como referencia Estudio diagnóstico sobre el consumo de café en el Salvador: El 81% de la población consume café, esto implica que 8 de cada 10 salvadoreños bebe café. Es importante destacar que el porcentaje de consumidores de café aumenta con la edad, pero que luego de los 50 años esta se reduce. De los bebedores de café el 51% son mujeres y el 49% restante son hombres. En la Zona Central del país se encuentra concentrada la población más representativa de bebedores de café con el 58%. El 70% de los bebedores se localizan en la Zona Urbana del país. Entre la población bebedora de café, el más consumido es el soluble, con casi un 60%, seguido por el café tostado-molido, con un 31% de la población. El consumo del café tostado es mayor entre los hombres y se incrementa a medida que aumenta la edad del consumidor. En el área rural se consume más café tostado-molido que en el área urbana. El número de tazas que la población consume en la mayoría de las categorías de la población es de una taza al día. Las personas mayores de 26 años consumen regularmente más de una taza al día, predominando en dichas categorías el consumo de 2 tazas diarias. Un bajo porcentaje de la población bebedora consume 3 o más tazas al día. El consumo de

café, para aquellos que lo toman, es parte de sus hábitos diarios, cerca del 80% consume todos los días. El 43% de los consumidores prefiere beber café durante el desayuno, seguido de los que prefieren consumirlo en la cena (23%) o en la tarde (18%). Un 66.1% lo hace fuera del hogar. Entre los motivos que destacan para que el café sea consumido están factores como la costumbre y por lo rico de la bebida, los cuales sobresalen del resto de respuestas. Alguna proporción de la población supone que le quita el sueño, que levanta el ánimo, o lo hace por hábito. El consumo de café de la población es independiente de su nivel de ingreso, a menores ingresos el consumo de café soluble es mayor. A medida que aumenta el ingreso el porcentaje de consumo de café tostado-molido se incrementa.

Análisis de la demanda

Según Gabriel Baca Urbina en su libro Evaluación de Proyectos de su 6ta. Edición, la demanda “*es la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado*”. El propósito de realizar el análisis de la demanda es determinar y medir cuales son las fuerzas que afectan los requerimientos del mercado respecto a un bien o servicio, así como de establecer la posibilidad de participación del producto del proyecto en la satisfacción de dicha demanda.

Retomando la tabla sobre los registros del CSC del consumo de café en el salvador y tomando en cuenta que el 31% del café consumido por los salvadoreños es café tostado y molido, podemos entonces obtener el consumo total por año de esta clasificación y por ende la demanda histórica:

Tabla 2: Estimación del consumo interno de café tostado y molido en El Salvador en miles de QQ Oro.

Variable	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16
Consumo Interno	360.7	358.7	365.2	371.7
Preferencia Café Tostado y Molido (31%)	111.82	111.20	113.21	115.23

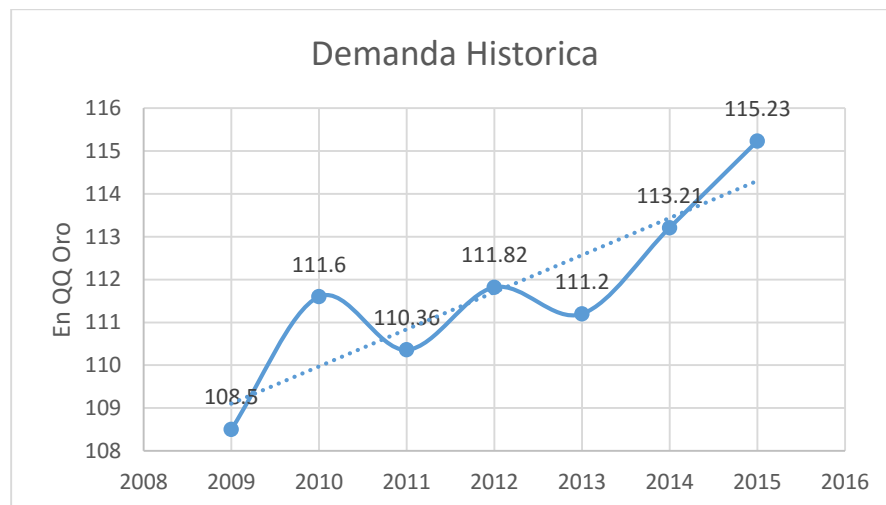
Por lo tanto, de la tabla anterior podemos decir que en los periodos 2012/13, 2013/14, 2014/15 y 2015/16 el consumo de café tostado molido fue de 111.82, 111.20, 113.21 y 115.23 en miles de quintales Oro respectivamente en la población salvadoreña.

Proyección de la demanda

Para determinar una proyección de la demanda de café tostado y molido en el mercado salvadoreño a largo plazo desde el año 2017 al 2021 es necesario contar con el historial de la demanda de este sector, Para lo cual se obtuvieron de la tabla anterior:

Tabla 3: Historial de demanda de café tostado y molido en QQ Oro

Años	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Demanda	108.5	111.6	110.36	111.82	111.2	113.21	115.23



Para realizar la proyección, como segundo es necesario ajustar estadísticamente esos datos mediante el método de mínimos cuadrados. Para realizar estos cálculos

se utilizó la herramienta Excel de Microsoft Office y solo se muestran los resultados obtenidos:

Al correlacionar los años (X) con la demanda (Y) nos da:

Ecuación:

$$Y = 0.8661 + 101.31$$

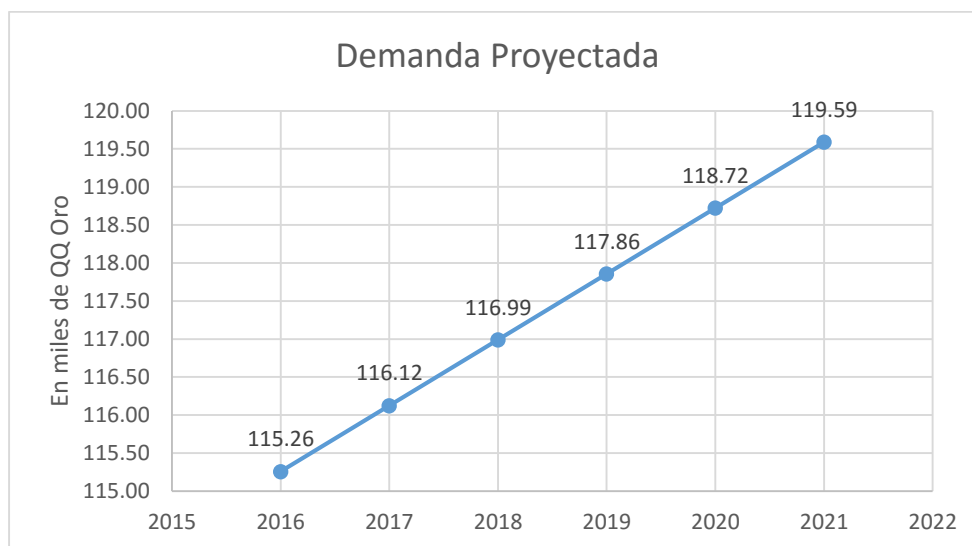
Donde:

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coeficiente de correlación múltiple	0.881133116
Coeficiente de determinación R ²	0.776395568

Como podemos observar se logra un coeficiente de correlación múltiple de $r = 0.8811$ el cual nos indica la calidad del modelo para replicar los resultados y predecir futuros resultados confiables, por lo tanto, es aceptable para proyectar la demanda. Utilizando la ecuación obtenida $Y = 0.8661 + 101.31$, nos da los siguientes resultados:

Tabla 4: Demanda proyectada de café tostado y molido en El Salvador

Años	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Demanda.	115.26	116.12	116.99	117.86	118.72	119.59



Por lo tanto podemos observar en la gráfica que la demanda en un futuro tendrá un escenario positivo para el mercado de El Salvador durante los próximos 5 años de al menos 115.26, 116.12, 116.99, 117.86, 118.72 y 119.59 en miles de QQ oro.

Análisis de la oferta

Al realizar un análisis de la oferta es necesario obtener los registros del historial de la oferta total en el Salvador, la cual se divide en oferta de productos nacionales y productos importados, para los cuales se encontraron los datos de este último y no así de la oferta nacional, por lo tanto sería erróneo calcular la proyección de la oferta a largo plazo solo con esta información; es por esto que se decidió omitir este paso del estudio de mercado. Así mismo esto afecta a no extraer el dato de la demanda insatisfecha la cual no es nada más que la diferencia entre la demanda menos la oferta total de cada periodo.

Conclusiones

El mercado meta identificado durante este análisis es exportar hacia El salvador por las siguientes razones:

1. A través de los registros históricos de exportación se logra observar que El Salvador se encuentra como el segundo país destino del total de las exportaciones de Nicaragua
2. Una de las tendencias más atractiva es que la población salvadoreña tiene preferencias hacia consumir café importado antes que el nacional, siendo de al menos un promedio de 71.96 % del total del producto consumido durante los 4 años anteriores.
3. Las exportaciones hacia El Salvador muestran un comportamiento ascendente durante los años anteriores, a diferencia de Costa Rica quien se encuentra como el principal país comprador de café históricamente de Nicaragua.
4. Para las familias salvadoreñas el café es un producto de consumo diario por tradición, lo que tiende a que la demanda de este producto aumente en los próximos años, donde se prevé una proyección de al menos 116.12 QQ oro en el 2017 y 119.59 QQ oro en 2021.

Sin embargo, se recomienda que una vez Carmelitas Coffe alcance un alto nivel competitivo y cuente con suficiente capital como para realizar una inversión en un estudio de mercado exhaustivo para obtener la factibilidad de exportar también a los países como Costa Rica y Estado Unidos.

7.3.2 Análisis FODA

Una premisa es un supuesto acerca de los factores o condiciones futuras, que pueden afectar el desarrollo de un plan. De acuerdo con la naturaleza de las premisas estas se pueden dividir en:

- **Internas:** Son las fortalezas y debilidades, se originan dentro de la empresa y pueden influir en el logro de los planes.
- **Externas:** Son factores o condiciones ajenas a la empresa, pero que pueden tener efecto decisivo en el desarrollo de sus actividades y estas constituyen oportunidades y amenazas. (Münch, 2005)

Para el análisis de las premisas en el beneficio Carmelitas Coffee se utilizó el análisis de las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, también conocido como análisis **FODA** o **DOFA**, y en inglés **SWOT**, que es una metodología de estudio de la situación de una empresa o proyecto, utilizada para la toma de decisiones en varios tipos de planeación.

Con el análisis FODA se caracterizó los aspectos externos e internos más importantes de la empresa para identificar el grado de competitividad que posee actualmente para la exportación de café molido.

Fortalezas
Gerencia en constante capacitación para procedimientos de exportación Contacto con trabajadores de distintos organismos de exportación Proveedor Estable (Alianza familiar) Fondos destinados para invertir en recursos y requerimientos para poder exportar. Materia prima de calidad nivel gourmet (1000 metros sobre el nivel del mar) bajo certificaciones de varias organizaciones como Rainforest alliance, Starbucks coffee, Sinap, Fair trade, CCAD, Autoridad nacional del ambiente, MINAE y UTZ. Unidad de producción certificada bajo buenas prácticas agrícolas. Certificado FDA (Agencia de seguridad de alimento, USA) Perfil de taza arriba de los 80 puntos (atributo organoléptico)

Fondos para expansión del área productiva
Oportunidades
<p>Ayuda de instituciones nacionales que promueven y ayudan a exportar productos (CEI, APEN, etc.).</p> <p>Demanda de café molido en países centroamericanos.</p> <p>Proliferación de Cafeterías en Nicaragua.</p> <p>Proveedor con bajo precio de materia prima.</p> <p>Globalización con redes sociales.</p> <p>Leyes que facilitan los procesos de exportación.</p> <p>Ferias de productos donde asisten inversionistas tanto nacionales como internacionales así como futuros clientes y consumidores.</p> <p>Utilización de servicios financieros para inversión en la empresa.</p>
Debilidades
<p>Baja experiencia de exportación limitada a envíos de muestra solamente.</p> <p>Capacidad de producción limitada a solo una maquina tostadora.</p> <p>Costos de producción altos.</p> <p>Impuntualidad en el tiempo de respuesta a la demanda.</p> <p>Proceso semi-industrializado.</p> <p>Recurso humano inestable.</p> <p>Bajo control sobre la contabilidad.</p> <p>Baja planificación y control de la producción.</p> <p>Organigrama desorganizado (Gerente realiza funciones de otros puestos).</p> <p>No posee la certificación de buenas prácticas de manufactura.</p>
Amenazas
<p>Mejores precios de café molido de otras empresas de café que oferten en el país destino de exportación.</p> <p>La variación del precio del café puede generar una pérdida para la empresa, ya que el comportamiento del precio del café es muy irregular.</p> <p>Mala época productiva de materia prima eleva los costos de compra de café a nivel nacional.</p> <p>Masificación de productos similares a precios más accesibles.</p>

Desinformación en las redes sociales.

Bajo nivel educativo y cultural en el recurso humano de la empresa.

7.3.2.1 Matriz de evaluación de factores internos

La MEFI suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo.

Para desarrollar esta matriz fue necesario de varios subjetivos, por ello, la apariencia de ser un enfoque científico no debe hacer creer que se trata de una herramienta todo poderosa. Todas las herramientas analíticas pueden llegar a usarse en forma incorrecta si se aplican indiscriminadamente.

Se requiere 5 pasos para el desarrollo de una MEFI:

1. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización y con ellas hacer una lista clara del procedimiento aquí detallado.
2. Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores clave dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones deben totalizar 1.0.
3. Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:
 - Una debilidad importante (1)
 - Una debilidad menor (2)
 - Una fortaleza menor (3)
 - Una fortaleza importante (4)
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.

5. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización.

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0 siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas.

A continuación se presenta la matriz de evaluación de factores internos de Carmelitas Coffee de acuerdo a los datos identificados en el FODA:

Áreas de trabajo	Ponderación	Sin importancia 0,0			
		Muy importante 1,0			
Prioritarias	Impacto	Debilidad importante 1		Fortaleza importante 4	
Subconscientes		Debilidad menor 2		Fortaleza menor 3	
Factores Internos Claves			Peso	Calificación	Total Ponderado
Fortalezas					
1	Gerencia en constante capacitación para procedimientos de exportación		0,02	3	0,06
2	Contacto con trabajadores de distintos organismos de exportación		0,04	4	0,16
3	Proveedor Estable (Alianza familiar)		0,07	4	0,28
4	Fondos monetarios destinados para exportación		0,07	4	0,28
5	Materia prima de calidad nivel gourmet (1000 metros sobre el nivel del mar) bajo certificaciones de varias organizaciones como Rainforest allience, Starbucks coffee, Sinap, Fair trade, CCAD, Autoridad nacional del ambiente, MINAE y UTZ.		0,07	3	0,21

6	Unidad de producción certificada bajo buenas prácticas agrícolas.	0,045	3	0,135	
7	Certificado FDA (Agencia de seguridad de alimento, USA)	0,05	3	0,15	
8	Perfil de taza arriba de los 80 puntos (atributo organoléptico)	0,05	3	0,15	
9	Fondos para expansión del área productiva	0,05	3	0,15	
Debilidades					
10	Baja experiencia de exportación limitada a envíos de muestra solamente	0,02	2	0,04	
11	Capacidad de producción limitada a solo una maquina tostadora; se desconoce cómo afectara a surtir los pedidos	0,06	1	0,06	
12	Costos de producción altos	0,07	1	0,07	
13	Impuntualidad en el tiempo de respuesta a la demanda.	0,1	1	0,1	
14	Proceso semi-industrializado	0,02	2	0,04	
15	Recuso humano inestable.	0,025	2	0,05	
16	Bajo control sobre la contabilidad	0,05	1	0,05	
17	Baja planificación y control de la producción	0,07	1	0,07	
18	Organigrama desorganizado (Gerente realiza funciones de otros puestos)	0,05	1	0,05	
19	No posee la certificación de buenas prácticas de manufactura	0,07	1	0,07	
	Total	1		2,175	

Análisis MEFI

En la matriz de evaluación de factores internos el resultado total ponderado dio un puntaje de 2.175 que indica que la empresa saco un resultado por debajo del promedio de 2.5, esto significa que la empresa presenta fuertes debilidades internas, por lo cual se debió plantear estrategias que ayuden a aprovechar las fortalezas y acciones correctivas que permitan disminuir el efecto de las debilidades sobre la empresa y de ser posible resolver algunas debilidades que se han presentado por baja diligencia.

En el análisis se pudo observar cuales fortalezas y debilidades son las que tienen mayor impacto sobre la empresa, las cuales se detallarán a continuación.

Fortalezas con mayor impacto:

- Tener un proveedor estable que forma parte de una alianza familiar con la dueña de Carmelitas Coffee lo que permite flexibilidad en los costos de materia prima así como en su adquisición.
- Poseer un fondo monetario destinado para invertir en maquinaria, infraestructura y otras necesidades que se puedan requerir para poder satisfacer las demandas de exportación.

Debilidades con mayor impacto:

- Costos de producción altos
- Baja planificación y control sobre la producción
- Impuntualidad en el tiempo de respuesta a la demanda
- No posee la certificación de buenas prácticas de manufactura

Como se puede observar en las debilidades, la empresa presenta bastante dificultad en llevar seguimiento de los procesos de producción, así como de planificarlos, esto tiene un impacto negativo en la capacidad de manejo sobre los costos altos de

producción, ya que hay pocos datos que permiten planear acciones correctivas frente a esta situación, lo que provoca impuntualidades en la demanda que afectarían al iniciar las exportaciones o que no permitirían la capacidad necesaria para realizarlas.

También la empresa al no poseer las buenas prácticas de manufacturas no puede iniciar exportaciones, además de debilitar la imagen del producto y la empresa frente a otros competidores que si las poseen.

7.3.2.2 Matriz de evaluación de factores externos

El análisis de evaluación de factor externo permite a los estrategas resumir y evaluar toda la información externa, como son: las variables ambientales decisivas, predicciones ambientales determinantes y la matriz de perfil competitivo.

En el desarrollo de la MEFE se utilizan vicios de tipo subjetivo, por ello, esta herramienta de formulación de estrategia no debe usarse en forma indiscriminada. Los procedimientos requeridos para la construcción de una MEFE son:

1. Hacer una lista de amenazas y oportunidades decisivas en la firma. El número recomendado de amenazas y oportunidades clave a incluir en la MEFE, varía de 5 a 20. Para visualizar mejor este proceso se trabaja paso a paso.
2. Asignar una ponderación a cada factor que oscila entre 0.0 (sin importancia) 1.0 (muy importante). La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una industria dada. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deberá ser de 1.0.
3. Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:
 - Una amenaza importante (1)
 - Una amenaza menor (2)
 - Una oportunidad menor (3)

- Una oportunidad importante (4)
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
 5. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización.

Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves incluidas en la MEFE, el resultado ponderado más alto posible para una organización será 4.0 y el resultado ponderado menor posible de 1.0. El resultado ponderado promedio es, por tanto, 2.5. Un resultado 4.0 indicará que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1.0 mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas.

A continuación se presenta la matriz de evaluación de factores externos de Carmelitas Coffee de acuerdo a los datos identificados en el FODA:

Áreas de trabajo	Ponderación	Sin importancia 0,0				
		Muy importante 1,0				
Prioritarias	Impacto	Amenaza importante 1	Oportunidad importante 4			
Subconscientes		Amenaza menor 2	Oportunidad menor 3			
Factores externos claves		Peso	Calificación	Total ponderado		
OPORTUNIDADES						
1	Ayuda de instituciones nacionales que promueven y ayudan a exportar productos (CEI, APEN, etc.)		0,1	4	0,4	
2	Demanda de café molido en países centroamericanos		0,1	4	0,4	
3	Proliferación de Cafeterías en Nicaragua		0,05	3	0,15	
4	Proveedor con bajo precio de materia prima		0,05	4	0,2	
5	Globalización con redes sociales		0,06	4	0,24	

6	Leyes que facilitan los procesos de exportación	0,06	3	0,18	
7	Ferias de productos para darse a conocer en el mercado	0,04	3	0,12	
8	Utilización de servicios financieros para inversión en la empresa	0,04	3	0,12	
AMENAZAS					
8	Mejores precios de café molido de otras empresas de café que oferten en el país destino de exportación.	0,08	1	0,08	
9	La variación del precio del café puede generar una pérdida para la empresa, ya que el comportamiento del precio del café es muy irregular.	0,11	1	0,11	
10	Mala época productiva de materia prima eleva los costos de compra de café a nivel nacional.	0,05	2	0,1	
11	Precio internacional de hidrocarburos elevados.	0,05	2	0,1	
12	Masificación de productos similares a precios más accesibles.	0,05	2	0,1	
13	Desinformación en las redes sociales.	0,11	1	0,11	
14	Bajo nivel educativo y cultural en el recurso humano de la empresa.	0,05	2	0,1	
	Total	1		2,51	

Análisis MEFE

En la matriz de evaluación de factores externos el resultado total ponderado dio un puntaje de 2.51 la cual indica que la empresa saco un resultado apenas por arriba del promedio de 2.5, esto significa que la empresa se encuentra en un escenario en el cual de aprovecharse mejor ciertas oportunidades o encontrando nuevas

oportunidades, podría competir en un ramo que permitiría cierto atractivo de competencia en el mercado.

En el análisis se pudo observar cuales oportunidades y amenazas son las que tienen mayor impacto sobre la empresa, las cuales se detallarán a continuación.

Oportunidades con mayor impacto:

- Ayuda de instituciones nacionales que promueven y ayudan a exportar productos (CEI, APEN, etc.)
- Demanda de café molido en países centroamericanos como Costa Rica y El Salvador, en donde Nicaragua ha tenido mayores exportaciones de este producto según ITC. siendo El Salvador el mejor escenario para exportar (Estudio de Mercado).

Debilidades con mayor impacto:

- La variación del precio del café puede generar una pérdida para la empresa, ya que el comportamiento del precio del café es muy irregular.
- Desinformación en las redes sociales puede disminuir credibilidad y valores a la empresa.

Esto demostró que los esfuerzos deben ir enfocados en mantenerse comunicados con las instituciones nacionales que ayudan y promueven a los exportadores para así mantenerse actualizados con las oportunidades de exportación presentes en los países centroamericanos. También la creación de estrategias para aprovechar mejor ciertas oportunidades tiene bastante importancia, así como mantenerse prevenido a las amenazas que afecten la competitividad e imagen de la empresa.

7.3.2.3 Matriz FODA

Es indispensable definir **estrategias** que se seguirán para aprovechar todos los elementos que se han identificado en el **análisis FODA**. Para esto se puede construir una *matriz en que se relacionen los 4 grupos de factores generados*:

- 1) F – O: Estas son las *mejores estrategias para sacar el máximo provecho de las oportunidades que se presentan*. No se pueden aprovechar si no se tienen desarrolladas las fortalezas que se necesitan. Si hay **oportunidades** muy importantes y no hay **fortalezas** para sacar provecho de éstas, se tiene que considerar su desarrollo o la incorporación de aliados o entidades externas que si las tengan.
- 2) D – O: Estas **estrategias** se generan para *reducir o eliminar las debilidades* de tal manera que no inhiban el aprovechamiento de las oportunidades que se tienen. En conjunto con las **estrategias F – O**, llevan a sacar el máximo provecho posible de las oportunidades que se presentan en el entorno.
- 3) F – A: Estas **estrategias** se desarrollan para *identificar las vías que se necesitan para reducir los efectos negativos de las amenazas* que se presentan en el entorno. Las fortalezas bien canalizadas, protegen y hacen menos vulnerables a estos factores para mejorar las posibilidades de éxito en el entorno.
- 4) D – A: Estas **estrategias** son muy importantes para *prevenir que las amenazas nos debiliten a través de la vulnerabilidad* que las debilidades nos generan. Estas estrategias son hechas como un plan defensivo contra el entorno.

Es fundamental priorizar las estrategias de cada cuadrante de la más a la menos importante, para que al momento de llevarlas a cabo, utilices tus recursos (tiempo, dinero, capacidades) en el mismo orden de importancia.

	<i>FORTALEZAS- F</i>	<i>DEBILIDADES-D</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerencia en constante capacitación para procedimientos de exportación 2. Contacto con trabajadores de distintos organismos de exportación 3. Proveedor Estable (Alianza familiar) 4. Fondos monetarios destinados para invertir en el proyecto de exportación 5. Materia prima de calidad nivel gourmet bajo certificaciones de varias organizaciones como Rainforest alliance, Starbucks coffee, Sinap, Fair trade, CCAD, Autoridad nacional del ambiente, MINAE y UTZ. 6. Unidad de producción certificada bajo buenas prácticas agrícolas 7. Certificado FDA (Agencia de seguridad de alimento, USA) 8. Perfil de taza arriba de los 80 puntos (atributo organoléptico) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Baja experiencia de exportación limitada a envíos de muestra solamente 2. Capacidad de producción limitada a solo una maquina tostadora 3. Costos de producción altos 4. Impuntualidad en el tiempo de respuesta a la demanda 5. Proceso semi-industrializado 6. Recurso humano inestable 7. Bajo control sobre la contabilidad 8. Baja planificación y control de la producción 9. Organigrama desorganizado (Gerente realiza funciones de otros puestos) 10. No posee la certificación de buenas prácticas de manufactura

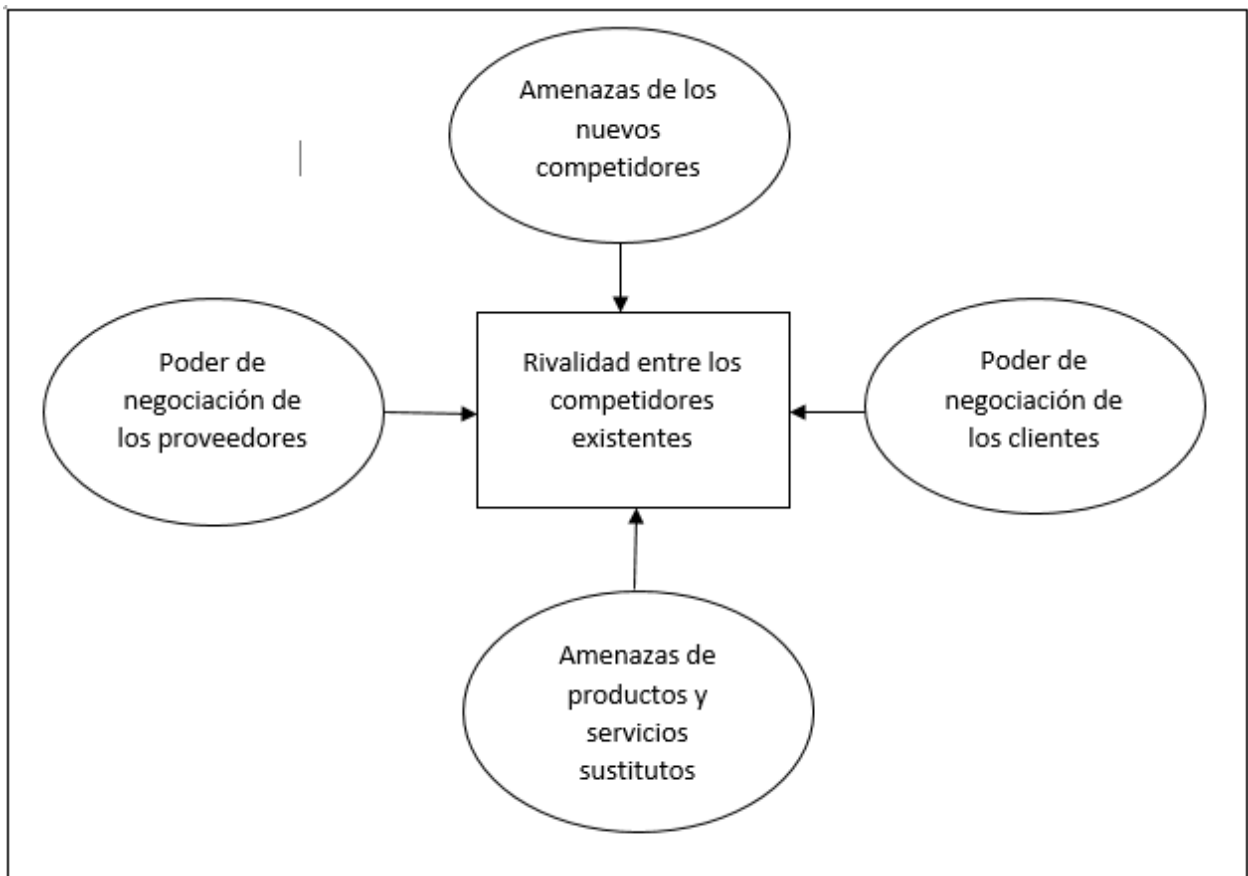
	9. Fondos para expansión del área productiva	
<i>OPORTUNIDADES- O</i>	<i>ESTRATEGIAS – FO</i>	<i>ESTRATEGIAS – DO</i>
1. Ayuda de instituciones nacionales que promueven y ayudan a exportar productos (CEI, APEN, etc.) 2. Demanda de café molido en países centroamericanos 3. Proliferación de Cafeterías en Nicaragua 4. Proveedor con bajo precio de materia prima 5. Globalización con redes sociales 6. Leyes que facilitan los procesos de exportación 7. Ferias de productos donde asisten inversionistas tanto nacionales como internacionales así como futuros clientes y consumidores	F1-F2-O1-O2-O6: Utilizar los contactos que tienen en las distintas instituciones de exportación, para obtener información valiosa y exclusiva que ayuden en la penetración al mercado meta. F3-O4: Mantener las buenas relaciones que hay con el proveedor e incluirlos en los planes de exportación para conseguir mejores relaciones comerciales. F3-F5-F6-F7-F8-O3-O5-O7: Utilizar las ferias para atraer a posibles inversionistas o clientes potenciales ya sea para consumo nacional, exportaciones o invitación a las cafeterías, procurando mencionar las certificaciones y todos los atributos positivos del producto.	D1-O2-O5: Analizar recomendaciones que hayan dado los clientes que pidieron muestras a través de encuestas realizadas por las redes sociales o comentarios brindados por dichos clientes. D2-D4-D5-O2-O3: Ampliar el área de producción para asegurar las demandas generadas a nivel nacional, cafeterías y exportaciones. D3-D7-D8-O4: Implementar métodos de PCP lo cual también ayudará a llevar un mejor control de contabilidad sobre los gastos de materia prima, para así analizar posibilidades en la reducción de costos de producción. D6-D9-D10-O1: Contactar con las distintas organizaciones que ayudan y promueven a las MiPymes en export, para recibir

8. Utilización de servicios financieros para inversión en la empresa	<p>F4-F9-O8: Apoyarse con los servicios financieros para invertir en proyectos de exportación y ampliación del área de producción, si estos generan mayores ingresos.</p> <p>F5-F6-F7-F8-O5: Utilizar las redes sociales para promocionar el producto procurando mencionar las certificaciones y todos los atributos positivos del producto.</p>	asesoramientos y recomendaciones que ayudaran a conseguir las certificaciones necesarias y a mejorar la organización de la empresa.
AMENAZAS	ESTRATEGIA – FA	ESTRATEGIA – DA
<p>1. Mejores precios de café molido de otras empresas de café que oferten en el país destino de exportación</p> <p>2. La variación del precio del café puede generar una pérdida para la empresa, ya que el comportamiento del precio del café es muy irregular</p> <p>3. Mala época productiva de materia prima eleva los costos de compra de café a nivel nacional</p>	<p>F2-F3-A2-A3: Monitorear las variaciones de precio del café con APEN y mantener comunicación constante con los proveedores para planificar las compras conforme a materia prima disponible.</p> <p>F1-F2-A1-A4-A5: Utilizar los registros de países importadores de café tostado molido, brindados por las instituciones que ayudan a exportar a MiPymes, para escoger el mercado meta que genere el entorno con mayor fiabilidad.</p> <p>F6-A4: Invertir parte del fondo monetario para exportación en</p>	<p>D3-D6-D7-D8-D9-A1-A2-A3-A4: Aumentar la diligencia en el control sobre la contabilidad, empezar a usar métodos de PCP y cambiar el organigrama actual por uno organizado, para poder identificar donde se gastan la mayoría de los recursos que aumentan el costo de producción y así ser más competente a nivel nacional e internacional.</p> <p>D5-D9-D10-A6: Seguir los procedimientos para conseguir las buenas prácticas de manufacturas, que ayudaran en la formación profesional del personal de la empresa.</p>

4. Masificación de productos similares a precios más accesibles	asesoría para capacitación del personal.	
5. Desinformación en las redes sociales		
6. Bajo nivel educativo y cultural en el recurso humano de la empresa		

8. Las 5 fuerzas competitivas de Porter en el beneficio Carmelitas Coffee

Con las 5 fuerzas se determinará la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y, por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.



8.1 Amenaza de los nuevos competidores

Cuando en un sector de la industria hay muchas ganancias y muchos beneficios por explorar entonces no tardará la llegada de nuevas empresas para aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado, y como es obvio lanzarán sus productos, aumentará la competencia y bajará la rentabilidad.

Hay muchos factores que complican la entrada de nuevos competidores en la industria de procesamiento de café en Nicaragua. Según el libro de las cinco fuerzas competitivas que forman estrategias, existen siete factores que pueden beneficiar o perjudicar la entrada a nuevos competidores:

1- Escalas económicas basadas en producción o suministros.

Existen cantidades de empresas que gozan el beneficio de poder cambiar o regular costos para garantizar mayores ventas, cosa que los nuevos competidores no pueden u optan a no hacerlo para disminuir la posibilidad de pérdidas.

Estas grandes empresas tienen mayor margen de ganancias porque producen en gran escala y reducen los costos por unidad, incluso tienen la capacidad de hacer arreglos de compra con los proveedores por cantidad, es decir descuentos por compra de materia prima.

2- Escalas basadas en los beneficios de las demandas.

Actualmente las empresas grandes tienen o cuentan con la fidelidad de los clientes, es decir, que existen clientes que prefieren los productos que llevan más tiempo en el mercado aunque tengan que pagar más por ellos y esto puede ser por diferentes factores o razones.

En el caso de la venta de café a nivel nacional, el dominio lo tiene el producto con el menor precio, mientras que en el caso de los beneficios de café para procesar los productos es por la empresa que genere mayor cantidad de ventajas a un menor costo, es decir que mientras menor sea la dificultad de sacar un producto del país mayor, ventaja tendrá el beneficio en conseguir clientes (esto en el caso de clientes que exporten su producto).

Los nuevos entrantes tienen gran desventaja en esta área, ya que deberán tomar medidas extremas para poder entrar en una red de clientes, ya sea haciendo una gran publicidad para el producto, reducir el precio del producto para conseguir la fidelidad de ciertos clientes, conseguir proveedores con materia prima más accesible para así bajar costos, etc.

3- Costos por reemplazo de proveedor.

Las grandes empresas tienen la capacidad de cambiar proveedores sin alterar el precio del producto, ya que estos tienen la capacidad económica de hacerlo por las diferentes razones, ya sea por incumplimiento en la entrega de la materia

prima, costos más altos en la materia prima, cambios en la política de la empresa, etc.

Mientras que los nuevos entrantes tienden a tener dificultades al cambiar proveedor puesto que al hacerlo puede ser riesgoso para la empresa. Esto puede afectar el precio del producto y al mismo tiempo perder la atención de ciertos clientes.

4- Capital requerido.

Este es un punto muy importante para los nuevos entrantes en la industria de procesamiento de café, ya que, se necesita de un gran capital para la compra de maquinaria, publicidad, compra de materia prima, creación de inventario, etc...., pero igualmente es muy difícil encontrar inversionistas porque las posibilidades de éxito en esta industria no son muy altas.

5- Ventajas internas independientemente de la escala.

Las ventajas internas es una fase en donde se evalúa el uso eficiente de los recursos de una empresa, ya sean tecnologías, ubicación geográfica, calidad de materia prima y experiencia en el mercado. Estos factores pueden favorecer a los nuevos entrantes para ser competitivos.

6- Acceso desigual a los canales de distribución.

En Nicaragua lograr entrar en un canal de distribución depende de certificaciones o requisitos requeridos por los diferentes distribuidores, empresas, etc....

Los nuevos entrantes tienden a tener dificultades al entrar a los diferentes canales de distribución, ya que se necesita de preparación, tiempo y capital para poder certificarse o poder alcanzar los requisitos requeridos.

7- Políticas gubernamentales.

Actualmente las políticas gubernamentales pueden afectar de manera positiva o negativa a las empresas, mercado, etc....

En Nicaragua las MiPymes son beneficiadas continuamente por el gobierno, ya sea por reducción en impuestos, leyes o préstamos, todo esto sea por crear más competitividad en el mercado nacional.

El gobierno apoya continuamente a los productores de café y beneficios ya sea en reducción de la roya o en la creación de leyes, ya que el café es uno de los rubros más importantes en el país.

8.2 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores para una empresa son muy importantes, ya que estos se encargan de entregar los insumos o materia prima, que en el caso de Carmelitas Coffee serían los granos de café en pergamino. En este punto Carmelitas Coffee presenta grandes fortalezas, ya que cuenta con alianza familiar para tener la materia prima a un precio muy favorable y un nivel de calidad muy alto.

El precio del café es un dato específico que los proveedores no pueden cambiar para beneficio de los mismos, a menos que la bolsa de valor del café se eleve. Por esta razón conseguir proveedores de materia prima no es tan difícil para los beneficios de café y los costos por cambiar de proveedor tienden a variar poco, por lo que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

8.3 Poder de negociación de los compradores

Los compradores adquieren mayor poder de negociación a medida que aumenta su capacidad de capturar valor en la rentabilidad de un sector y puedan obligar a los participantes a enfrentarse provocando que bajen los precios (menor margen de ganancia) y se incurra en más costos para mejorar la calidad o dar mejores servicios.

En el caso del café tostado molido el poder de negociación de los compradores es alto debido a que es un producto de consumo masivo con bastantes competidores, en los cuales se encuentran distintos grupos con diversos poderes de negociación basados en los siguientes factores:

1. Hay variedad de ofertas del producto en el mercado como también de productos sustitutos, facilitando a los compradores a hallar productos equivalentes, por lo que tenderán a hacer que los proveedores se enfrenten.
2. Los compradores asumen pocos costos por cambiar de proveedor lo que les permite ser más exigentes.
3. El producto puede representar una parte importante de la estructura de costos y adquisiciones de los compradores, más si son intermediarios y no consumidores finales, por lo que tenderán a comparar precios y negociar con los participantes del sector, creando una fuerte competencia sobre todo para los proveedores pequeños con altos costos fijos.
4. Compradores de grandes volúmenes pueden afectar a proveedores con altos costos fijos y utilidades bajas al exigir descuentos.

8.4 Amenazas del producto sustituto

Cualquier producto independientemente del sector comercial que sea siempre tendrá un sustituto ya sea de forma directa o influyendo este indirectamente por medio de otros rubros. Un sustituto para un producto es aquel que es similar o logra cumplir con las necesidades del usuario o consumidor, siendo más atractivo en su mayoría por precio.

Los sustitutos afectan grandemente en la competitividad del mercado debido a que podrían afectar potencialmente en la baja de precio en el sector obligando así en ocasiones a nivelar (disminuir) el del producto titular, en donde se amenaza la rentabilidad limitando el potencial crecimiento de la empresa.

Amenazas de los sustitutos del café tostado y molido:

1. Ofrece un atractivo Trade-Off de precio y desempeño respecto del producto del sector.

El café tostado y molido en parte es demandado por su sabor único que encanta al consumidor, así como también por cultura en donde las personas tienden a tener horarios y ocasiones en los cuales tomarlo y por ultimo por su aporte de energía

gracias a su contenido de cafeína, es acá en donde compañías encuentran la oportunidad de ingresar productos sustitutos que suplan estas necesidades, como café soluble, bebidas energéticas, bebidas carbonatadas e infusión de solubles en agua (bebidas de té, herbales y frutales).

A continuación, se presentan las ventajas o desventajas competitivas tanto en desempeño y precios de los principales sustitutos respecto al café tostado y molido:

Sustitutos	Satisfacción al consumidor (Desempeño)
Café instantáneo	En gran medida similar al del café tostado y molido, contiene cafeína ayudando a ganar energía por cierto tiempo, sin embargo, es un café de menor calidad.
Té	Teniendo en cuenta que existen diferentes tipos de té como el té blanco que es muchísimo más rico en antioxidantes que el té verde, el té rojo ayuda a quemar grasas y el té negro que es un estimulante que contiene cafeína por lo que satisface temporalmente la sensación de agotamiento.
Malta (cereal)	Al igual que ocurre con todos los cereales, la malta es un alimento que proporciona gran cantidad de energía al organismo, por lo que es una buena alternativa para el desayuno.
Bebidas Carbonatadas	Variedad de sabores, particular por su cantidad de azúcar y cafeína en su contenido que ayuda en el reanimo de las personas.
Bebidas Energéticas	Son bebidas sin alcohol que contienen sustancias estimulantes y que ofrecen al consumidor el evitar o disminuir la fatiga y el agotamiento. Compuestas por cafeína, varias vitaminas, carbohidratos y otras sustancias naturales orgánicas.

Los precios del café tostado y molido que se ofrecen en cualquier mercado (nacional e internacional) son definitivamente mucho más bajos que el café tostado

y molido. Además, otros productos sustitutos tienen un menor precio y satisface las necesidades de forma similar, es por esto que los hace más atractivos en el mercado

2. El costo para el comprador por cambiar al sustituto.

Si el comprador al cambiar o preferir el consumo del sustituto obtiene poca diferencia o variación de aumento en sus gastos operativos o por procesos o afectando así en sus finanzas y tomando en cuenta que el precio además es más factible, podemos decir entonces que los productos sustitutos son una verdadera amenaza competitiva.

- Para el café soluble: Tomando en cuenta que los sectores en donde podemos realizar este análisis son a los clientes como consumidor final y cafeterías que en este último lo demandan como materia prima, para ellos el método de preparación del café soluble es sencillo y fácil de realizar por lo que no genera aumentos en costos por cambiar a este producto.
- Para la achicoria, el té y la malta también son productos en los cuales la preparación es de pasos muy sencillos de realizar y no generan costos al cambiar por ellos.
- Las bebidas carbonatas y energizantes, ya que son bebidas ya elaboradas y directas para su consumo no generan costos al preferir tomarlas en relación al café tostado y molido.

De lo anterior podemos decir que los productos sustitutos tienen un nivel de amenaza alto ya que al tener un precio más económico y que los costos por cambiar a estos son bajo o casi nulos, los consumidores tienden a elegirlos, y sumando a esto la satisfacción de consumirlo por ganar energía es similar, además ciertos consumidores tienden a cambiar el café porque estos productos sustitutos son más saludables (como los distintos tipos de té, achicoria y malta) a excepción de las bebidas carbonatadas, energéticas y café soluble. Sin embargo, el café tostado y molido tiene ciertas ventajas, demandado así por su distintivo sabor que encanta al tomarlo, además el consumo de café es inculcado tras

generaciones, creando la cultura de tomarlo como un acompañante junto al desayuno, también beberlo por la tarde o durante el transcurso del día y noche.

Es importante mencionar también que el precio del café en el mercado no es afectado por los sustitutos, si no que este es regulado a nivel internacional por la Organización Internacional del Café (OIC) a través de precios indicativos, no limitando de este modo el potencial de rentabilidad a una empresa dedicada a este mercado.

8.5 La rivalidad entre competidores existentes

En esta sección se pretende identificar si los competidores existentes en el mercado cuentan con la suficiente rivalidad como para limitar la rentabilidad en el sector, tomando como referencia lo que nos menciona Michael Porter en su libro *Las cinco fuerzas competitivas* “*El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector depende en primer lugar de la intensidad con la cual las empresas compiten y, en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten*”.

1. Intensidad entre los rivales:

- Los competidores en la industria de beneficios de café en Nicaragua son muchos, sin embargo este mercado es mayormente controlado por la empresa Café Soluble, siendo en el sector de café tostado y molido un líder con sus marcas: Casa del Café, Selecto y Toro; otra compañía que tiene mucho terreno ganado es CIA esto limita en las utilidades de las demás empresas que desean desarrollarse y ser altamente competitivos, como los beneficios Café Premium Segovia, Tostadura Suprema, Café Brimont S.A, entre otros beneficios.
- En su mayoría los beneficios de café son negocios en donde los dueños y/o socios tienden a tener un gran compromiso por seguir en la competitividad del mercado, sin importar las utilidades que obtengan, debido a que el negocio ha sido heredado entre la familia. Esto conlleva a que muchos rivales no se retiren y acaparen de cierto

modo parte de los clientes del sector, disminuyendo así las ventas potenciales y tratados de negocios para Carmelitas Coffee.

- Entre los competidores y principalmente Café Soluble S.A realizan grandes campañas publicitarias las cuales les ayuda en gran medida a posicionarse aún más en el mercado, aumentando así, su cartera de clientes; esto gracias a su gran estabilidad económica que les permite financiar dichas actividades.

2. Competidores enfocados en el precio:

- El café tostado y molido es un producto no perecedero ya que por lo general cuenta con un *tiempo de consumo preferible* de entre un año a un año y seis meses, por lo que se puede decir que este factor no influye en que los competidores se sientan presionados en nivelar o recortar los precios de este por tener el riesgo de perder por vencimiento de lotes o inventarios de producto antes de su venta.
- Según muchos estudios de factibilidad de beneficios o tostaduras de café concuerdan en que los costos fijos de producción son bajos y por lo tanto esto no crea una gran presión para que los competidores recorten los precios por debajo de sus costos promedios, e incluso cerca de sus costos marginales, por lo que no necesariamente buscan aumentar con rapidez su cartera de clientes ya que cuentan con grandes ganancias.
- Los productos de los rivales son casi idénticos ya que buscan satisfacer a los clientes con un café que contengan atributos como buen aroma, sabor, cuerpo, acidez, entre otros; Por lo que alienta a los competidores a disminuir los precios para ganar de este modo nuevos clientes.

Conclusiones generales del FODA y de las fuerzas de Porter

Una vez analizados los factores internos y factores externos del FODA con el MEFI, MEFE y la matriz FODA, se ha procedido a sacar conclusiones de la situación actual del beneficio:

Basados en las puntuaciones del MEFI y MEFE el beneficio no está apto para exportar ya sea a Centroamérica u otras regiones, ya que hay suficientes debilidades internas que no permitirán el grado de competencia necesario para poder cumplir con las exigencias del mercado internacional, además de que no se está utilizando al máximo las oportunidades presentes actualmente, por lo que es prioritario invertir dinero y tiempo en mejorar la situación actual.

Empezando por las debilidades con mayor impacto sobre el beneficio se encuentra la impuntualidad en el tiempo de respuesta a las demandas, la cual puede ser derivada de varias debilidades respecto a cómo se administra la producción, como es el caso de la falta de métodos de planificación y control de la producción así como la limitante de tener solo una tostadora para el proceso de tostado.

Añadiendo a lo descrito anteriormente se presenta un bajo control sobre la contabilidad y un organigrama desorganizado en donde el gerente y los empleados hacen actividades que están fuera de las funciones de su puesto, todo esto está provocando dificultades para localizar que causa los altos costos de producción, lo cual dificultará el poder competir con otras empresas que exportan productos similares ya sea en precio o capacidad de oferta.

Debido a todos estos factores la empresa aún no posee las buenas prácticas de manufacturas necesarias para exportar a Centroamérica, la cual también es requerida para aplicar a certificaciones más prestigiosas que permitirán exportar a otras regiones con políticas más estrictas, por lo que mientras no se resuelvan todos estos obstáculos no se podrá iniciar el proyecto de exportación deseado.

Del análisis Porter podemos decir que los competidores del sector beneficios o tostaduras de café tienen un alto grado de competitividad debido a que hay muchas empresas en este rubro y que además ya cuenta con un principal competidor que es Café Soluble S.A que acapara gran parte de la demanda nacional con sus diversas marcas y fuerte campañas publicitarias, y que además con su marca de café Toro realiza exportaciones a El Salvador, siendo así un Competidor fuerte del sector para Carmelita. Agregando además que las barreras de salida aumentan la intensidad competitiva entre las compañías y motiva a estos a querer ser líder del sector, gran medida se debe por su compromiso de seguir en el negocio debido a que en su mayoría fueron heredados por familias.

Otros factores que ayuda a identificar a los competidores como una verdadera amenaza es que el café tostado no es un producto perecedero, y motiva a que nuevos competidores se sumen, así también los costos fijos son bajos por cambiar de proveedores a los compradores debido a que hay mucha oferta y varias marcas. Todo esto vuelve atractivo para que nuevos competidores se sumen y los existentes sigan motivados a luchar en el mercado por su posicionamiento, afectando en reducir las utilidades del sector.

9. Requerimientos de exportación para el beneficio Carmelitas Coffee

A continuación, se presentan los procedimientos para exportar café tostado molido según CETREX:

9.1 Procedimiento para exportar café tostado molido

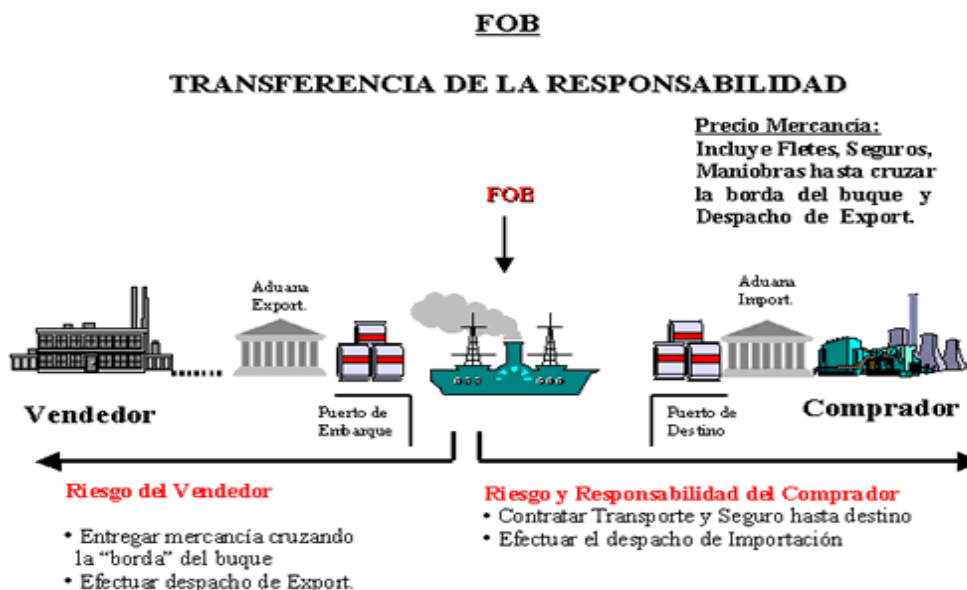
- 1) Requerir que inspeccionen el producto.
- 2) Requerir que inspeccionen el producto en el beneficio.
- 3) Emisión del pre-fito sanitario.
- 4) Presentar el pre-fito sanitario a CETREX o enviar un agente aduanero para que realice toda la papelería.
- 5) CETREX emite el fito sanitario luego de presentar el pre-fito sanitario.
- 6) Adjuntar en fito sanitario con la documentación de exportación (certificado de origen, fito sanitario, certificado de masa bruta, factura del proyecto, etc.)
- 7) Contactarse con la compañía de exportación para detallar la cantidad exportada y el destino a la cual se exportará.
- 8) Una vez el producto llegue a la compañía de transporte se le colocara un código de exportación la cual le pertenece al beneficio o al exportador (si el código se coloca en un área no visible o se coloca de modo erróneo se deberá quitar y volver a solicitar otra etiqueta, lo cual aumentara el retraso de la salida del producto).
- 9) Una vez cargado el producto en el medio de transporte, la compañía de transporte deberá de entregar un documento el cual debe ser adjuntado a los documentos de exportación.
- 10) El medio de transporte de la carga junto con el agente aduanero partirá con los documentos de exportación a mano para presentarlos en migración del país destino.
- 11) Estos documentos nuevamente deben de presentarse a CETREX o el agente aduanero para realizar la primera ronda de cobranza, ya que la factura del proyecto es la garantía de que el cliente pague lo acordado con el beneficio.

12) Una vez completado todo, el agente aduanero deberá de presentar los documentos semanas después de completada la primera ronda de cobranza a CETREX para realizar la segunda ronda de cobranza.

9.2 Metodología de envío de mercancía FOB (Free on board)

El vendedor entrega la mercancía «a bordo del buque» designado por el comprador en el puerto de embarque designado, y por tanto estibado; en ese momento se traspasan los riesgos de pérdida o daño de la mercancía del vendedor al comprador. El vendedor contrata el transporte principal, a través de un transitario o un consignatario, por cuenta del comprador. El vendedor también realiza los trámites aduaneros necesarios para la exportación.

El comprador paga todos los costes posteriores a la entrega de la mercancía: el flete, la descarga en el puerto de destino, los trámites de la aduana de importación, como parte de su precio de compra. Puede, si lo desea, contratar un seguro que cubra el riesgo durante el transporte en barco.



10. Plan estratégico

La planeación estratégica comprende una serie de elementos que se plasman en el plan estratégico, también conocido como plan de negocios. Estos se definen en la alta dirección y sirven como base para la elaboración de los planes tácticos y operacionales. (Munch, Lourdes, *planeación estratégica rumbo hacia el éxito*, Trillas, página 29)

Una vez realizado el análisis del entorno se procede a determinar cada uno de los elementos que a continuación se mencionan y que forman parte de un plan estratégico:

1. misión
2. visión
3. objetivos
4. estrategias
5. políticas

10.1 Propuesta de misión para el beneficio Carmelitas Coffee

Carmelitas Coffee, una empresa dedicada a producir café tostado de la más alta calidad cultivada en Nicaragua, y nuestra misión es “Dar un sabor único y especial que pueda agradar a todos los consumidores”.

10.2 Propuesta de visión para el beneficio Carmelitas Coffee

Ser el mejor beneficio de café a nivel nacional, reconocida a nivel internacional por los altos estándares de calidad de nuestro café y por nuestra responsabilidad con nuestros clientes.

10.3 Propuesta de objetivos para el plan estratégico de Carmelitas Coffee

Se han propuesto los objetivos del plan estratégico para poder llegar a la meta deseada de la empresa, que en este caso es la posibilidad de poder exportar producto de la línea gourmet.

Los objetivos se clasificaran de la siguiente manera:

- objetivo estratégico o general
- objetivo táctico o departamental
- objetivo operacional o específico

Los objetivos se realizaran de lo general a lo específico para tener una mejor visión y manejo de lo que desea la empresa.

Objetivo estratégico o general:

- ✓ Realizar proyectos para concretar los planes estratégicos y penetrar en el mercado internacional siguiendo los requerimientos necesarios según las organizaciones nacionales e internacionales en un periodo de 5 años.

Objetivo táctico o departamental:

- ✓ Crear un fondo monetario o ayuda de servicios financieros para el desarrollo de proyectos de mejora en la empresa.
- ✓ Realizar monitoreo sobre el desempeño del personal de la empresa.
- ✓ Mantenerse actualizado sobre información relacionada con el proyecto de exportación de café de la empresa.
- ✓ Mantener constante comunicación con clientes para conocer el nivel de satisfacción brindado sea por producto o servicio.

Objetivos operacionales o específicos:

- ✓ Lograr aumentar la producción de la empresa con los diferentes medios o métodos existentes para satisfacer las demandas generadas a nivel nacional y tener la capacidad de producción apta para poder exportar.

- ✓ Capacitar al personal según su puesto y certificarse bajo las normas de BPM para facilitar los procesos de exportación.
- ✓ Conocer las variaciones del precio del café para planificar las compra de la materia prima.
- ✓ Promocionar el producto con la ayuda de redes sociales para dar a conocer la marca.

10.4 Propuesta de estrategias para lograr los objetivos del plan estratégico de Carmelitas Coffee

En este segmento se establecieron las estrategias para la empresa conforme a las necesidades de las mismas. Los propietarios de Carmelitas Coffee desean el crecimiento de la empresa y la introducción de su producto en el mercado internacional. Dichas necesidades de la empresa llevo a la conclusión que la estrategia más conveniente es del tipo crecimiento intensivo, este tipo de estrategia ayuda en la penetración de mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto.

Las siguientes estrategias fueron tomadas y clasificadas según semejanza de la matriz del FODA.

Estrategias propuestas:

1. Contactar con las distintas instituciones que promueven o faciliten procesos de exportaciones, para recibir asesoramiento y recomendaciones que ayudaran a conseguir las certificaciones y simultáneamente en la organización de la empresa.
2. Mantener las buenas relaciones con los proveedores e incluirlo en los planes de exportación para conseguir mejores relaciones comerciales.
3. Analizar recomendaciones o comentarios de los clientes a través de las redes sociales para conocer el desempeño de la empresa.
4. Ampliar el área de producción para asegurar las demandas generadas a nivel nacional, cafeterías y exportaciones.

5. Aumentar la diligencia en el control sobre la contabilidad, empezar a usar métodos de pcp y cambiar el organigrama actual por uno organizado, para poder identificar donde se gastan la mayoría de los recursos que aumentan el costo de producción y así ser más competente a nivel nacional e internacional.
6. Seguir los procedimientos para conseguir las buenas prácticas de manufactura, que ayudaran en la formación profesional del personal y a una mejor organización empresarial.
7. Utilizar los registros de países importadores de café tostado molido brindados por instituciones asociados a la exportación para escoger el mercado meta que genere el entorno con mayor fiabilidad.
8. Apoyarse con los servicios financieros para invertir en proyectos de exportación y ampliación del área de producción, si estos generan mayores ingresos.

11. Plan de acción

Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, esta se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto. El plan de acción propone una forma de alcanzar los **objetivos estratégicos** que ya fueron establecidos con anterioridad. Supone el paso previo a la ejecución efectiva de una idea o propuesta.

En concreto podemos determinar que todo plan de acción debe conformarse por los siguientes apartados, de cara a lograr alcanzar los objetivos o fines establecidos: estrategias a seguir, los programas que se pueden emplear, las acciones inmediatas que se pueden llevar a cabo, los recursos necesarios para cometer las mismas, la fecha de inicio y finalización de aquellas y también quién se encargará de ejercer como responsable.

Basado en las estrategias propuestas, se pretende con el plan de acción orientar a la empresa Carmelitas Coffee para solventar los impedimentos actuales que no le permite llegar a su meta de exportar, mediante la utilización del siguiente cuadro de plan acción para cada estrategia:

Acción	Tácticas	Responsable	Recursos	Costo	Indicador

Este cuadro presenta los detalles concretos para los elementos que llevarán al desarrollo de las estrategias propuestas.

11.1 Desarrollo de las estrategias

Estrategia #1: Contactar con las distintas instituciones que promueven o faciliten procesos de exportaciones, para recibir asesoramiento y recomendaciones que

ayudaran a conseguir las certificaciones y simultáneamente en la organización de la empresa.

Acción	Tácticas	Responsable	Recursos	Costos	Indicador
Contactar APEN, CEI y CETREX para asesoramiento	<ul style="list-style-type: none"> • Agendar reuniones con representantes de las distintas instituciones • Verificar los servicios que estas instituciones ofrecen así como sus costos • Analizar y seleccionar servicios que se utilizaran 	Lic. Carmen Dávila	Humano y Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Membresía anual APEN: \$125 • Otros costos son variables • CETREX posee plataforma en línea para calcular FOB 	Asesoramientos realizados

Estrategia #2: Mantener las buenas relaciones con los proveedores e incluirlo en los planes de exportación para conseguir mejores relaciones comerciales.

Acción	Tácticas	Responsable	Recursos	Costo	Indicador
Informar planes de exportación a proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Agendar reunión o comunicar por escrito • Presentar cambios en el beneficio, en especial 	Lic. Carmen Dávila	Humano	-	Proveedores informados

	en el área de producción				
Negociar descuentos por volumen con proveedor principal de café en pergamino	<ul style="list-style-type: none"> • Informar la variación en los niveles de producción • Verificar proveedor puede surtir materia prima • Concretar acuerdo que favorezca a ambas partes 	Lic. Carmen Dávila	Financiero	No otorgado por Carmelitas Coffee	Reducción en el precio actual por volumen
Negociar descuentos por volumen con proveedores secundarios de café en pergamino	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar si proveedor principal no puede surtir cantidad necesaria • Informar la variación en los niveles de producción • Concretar acuerdo que favorezca a ambas partes 	Lic. Carmen Dávila	Financiero	No otorgado por Carmelitas Coffee	Reducción en el precio actual por volumen
Negociar descuentos por volumen con proveedor de empaque y etiquetado	<ul style="list-style-type: none"> • Informar la variación en los niveles de producción • Concretar acuerdo que favorezca a ambas partes 	Lic. Carmen Dávila	Financiero	0.30-0.35\$ por unidad (actual)	Reducción en el precio actual por unidad.

Estrategia #3: Analizar recomendaciones o comentarios de los clientes a través de las redes sociales para conocer el desempeño de la empresa.

Acción	Tácticas	Responsable	Recursos	Costo	Indicador
Atención al cliente por redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> Registrar puntuaciones y comentarios de clientes sobre el producto para analizar puntos de mejoras 	Área de ventas	Humanos	-	Registro de aceptación del producto
Crear dinámicas en las redes sociales y blog de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> Crear cadenas publicitarias mediante la personas que le dan compartir a las publicaciones Dar incentivos que muestren agradecimiento a los clientes para fidelizarlos al producto Mostrar el desarrollo de las dinámicas de la empresa para mostrar su compromiso a los clientes 	Área de ventas	Humanos	-	Incremento de seguidores en redes sociales
Pagar publicidad en Facebook para que los anuncios lleguen a	<ul style="list-style-type: none"> Hacer anuncios publicitarios llamativos o de promociones que llamen la atención de clientes al producto 	Área de ventas	Humanos y Financiero	C\$ 50 (alcance de un millón de personas) por anuncio	Incremento de seguidores en redes sociales y ventas del producto

más personas					
--------------	--	--	--	--	--

Estrategia #4: Ampliar el área de producción para asegurar las demandas generadas a nivel nacional, cafeterías y exportaciones.

Acción	Tácticas	Responsable	Recursos	Costo	Indicador
Aumentar la producción de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de una tostadora • Contratar y capacitar a la cantidad de operarios necesarios para el área de tostado 	Lic. Carmen Dávila	Financiero	US7,500 a US15,000	Mayor número de unidades producidas por periodo de tiempo
Ampliación del área de producción	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar el área de tostado del café • Remodelación del área de producción 	Lic. Carmen Dávila	Financiero	US5,000	Aumento en los metros cuadrados del área

Estrategia #5: Aumentar la diligencia en el control sobre la contabilidad, empezar a usar métodos de pcg y cambiar el organigrama actual por uno organizado, para poder identificar donde se gastan la mayoría de los recursos que aumentan el costo de producción y así ser más competente a nivel nacional e internacional.

Acción	Tácticas	Responsable	Recursos	Costo	Indicador
Llevar un mejor control de la contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalizar todos los datos de la empresa • Controlar los ingresos y 	Encargado del área de contabilidad	Humano	Ya incluido en la nómina de pago del empleado	Menos tiempo en la contabilidad de la empresa

	egresos de la empresa <ul style="list-style-type: none"> • Organizar los datos de contaduría por fecha o nivel de importancia 				
Organizar y cambiar el organigrama de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar contrataciones para los diferentes puestos laborales para desahogar las actividades de los demás miembros • Capacitar al personal necesario • Crear un manual que presente la funcionalidad de cada miembro de la empresa 	Encargado del área de recursos humanos	Humano	El área de RRHH sigue como propuesta de creación por la cual aún no se conoce cuanto podría ser el costo de esta estrategia.	Reducción de tiempos en área administrativa y de producción
Mejoramiento en el control de capacidad de producción	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar un control adecuado de las capacidades de la empresa • Crear una guía para el conocimiento 	Encargado del área de producción	Mano de obra	US0 Propuesta de tesis monográfica	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor planificación de la producción • Menor tiempo operativo

	de las capacidades de cada equipo				de los equipos
--	--	--	--	--	-------------------

Estrategia #6: Seguir los procedimientos para conseguir las buenas prácticas de manufactura, que ayudaran en la formación profesional del personal y a una mejor organización empresarial.

Acción	Tácticas	Responsable	Recursos	Costo	Indicador
Realizar la guía para BPM del MINSA	<ul style="list-style-type: none"> Organizar un equipo para realizar la guía de BPM Brindar datos actuales de la empresa que puedan auxiliar a la realización de la guía y disminuir su tiempo Gerencia debe apoyar al equipo y otorgar libertad en la recolección de datos para la guía 	Gerencia, Equipo para BPM	Humano	Propuesta de monografía para universitarios en carreras de ingeniería afines al tema	Guía Terminada

Estrategia #7: Utilizar los registros de países importadores de café tostado molido brindados por instituciones asociados a la exportación para escoger el mercado meta que genere el entorno con mayor fiabilidad.

Acción	Tácticas	Responsable	Recursos	Costo	Indicador
--------	----------	-------------	----------	-------	-----------

Asesoría externa de instituciones para identificar mercado meta a exportar	<ul style="list-style-type: none"> • Contactar APEN Y CEI para inteligencia del mercado internacional • Realizar proceso selección y subcontratación de asesor externo 	RRHH	Humano y capital.	Valorado por APEN o CEI	<ul style="list-style-type: none"> • Asesor externo subcontratado • Mercado meta a exportar
Realizar estudio de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar registros propios de países importadores de café tostado molido. • Proyección de Demanda Insatisfecha del mercado meta a 5 años. • Mostrar y explicar los resultados a gerencia de Carmelitas Coffee. 	Asesor Externo	Capital	Valorado por Asesor Externo	Estudio de mercado terminado

Estrategia #8: Apoyarse con los servicios financieros para invertir en proyectos de exportación y ampliación del área de producción, si estos generan mayores ingresos.

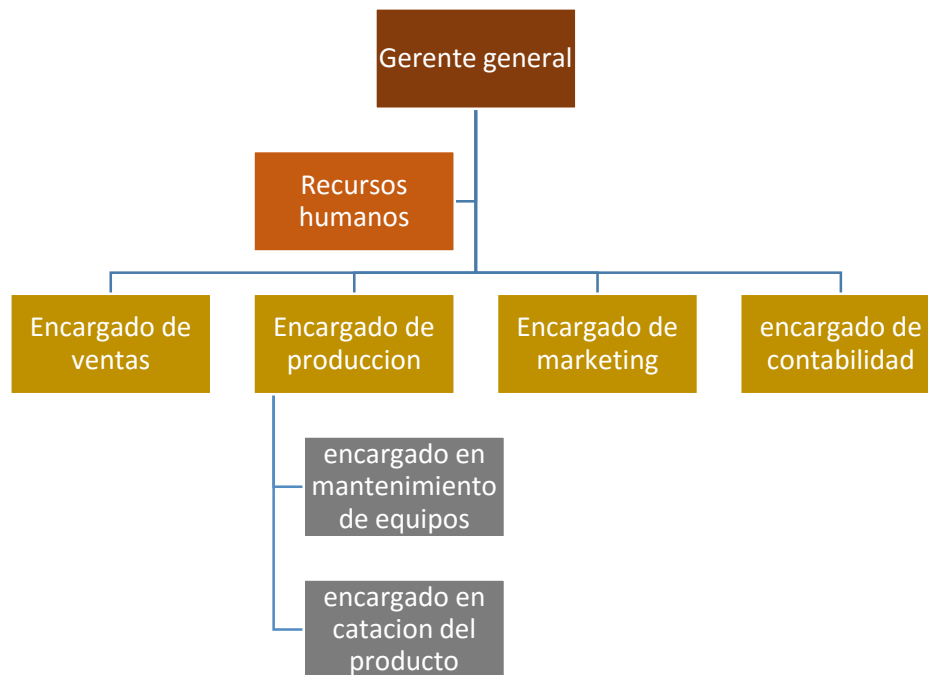
Esta estrategia solo será ejecutada en caso de falta de fondos propios para proyectos de exportación y ampliación del área de producción.

Acción	Tácticas	Responsable	Recursos	Costo	Indicador
Solicitud de un plan de préstamo financiero del banco.	<ul style="list-style-type: none"> Presentar el proyecto al banco con bases de ganancias financieras para poder pagar el monto prestado. 	Gerente general del beneficio Carmelitas Coffee	Humano	En dependencia de la tasa de interés del banco y el plazo en que será pagado el préstamo	Aumento en los fondos destinados de la empresa para los proyectos

11.2 Métodos de verificación de resultados

Los métodos de verificación de resultados son herramientas propuestas que serán utilizadas para facilitar a comprender los cambios a realizar en la empresa Carmelitas Coffee. De esta forma los resultados serán más fáciles a entender.

Organigrama deseado del beneficio Carmelitas Coffee



Este sería el organigrama propuesto para el beneficio Carmelitas Coffee si se realizan las recomendaciones propuestas para la empresa.

La idea es que cada área funcione de manera independiente pero en coordinación, para así reducir improductividad por medio del uso eficiente del tiempo y capital humano. Este organigrama aumentara la productividad de la empresa, ya que, la gerente general tendría mejor organización en su tiempo y el exceso de tareas diarias se dividiría en el resto del personal. Esto también aumentaría las posibilidades de encontrar ventas en el mercado nacional porque el encargado de ventas dejaría de ser el encargado del mantenimiento de los equipos del área de producción.

Manual de función de los miembros de Carmelitas Coffee

Se elaboró un manual de funciones con el objetivo de facilitar el proceso de inducción para los miembros de la Carmelitas Coffee, este permite indicar a sus servidores sus funciones específicas, su dependencia jerárquica y coordinación para el cumplimiento de sus funciones; así como aplicar programas de capacitación.

Nombre del puesto: Gerente general

El gerente general es la máxima autoridad en el beneficio Carmelitas Coffee. Para este puesto la persona encargada es responsable de liderar y coordinar las funciones de la empresa, así mismo conocer los procesos de producción, administración, contabilidad y ventas de la empresa.

Funciones del puesto:

- Ordenar y coordinar los procesos de la empresa.
- Dirigir cada área de la empresa de manera coordinada.
- Aprobar o modificar las leyes y reglamentos para mejorar procesos en general de la empresa.
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes puestos.
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales.
- Coordinar con el área administrativa de la empresa para asegurar que los registros y los análisis se estén ejecutando correctamente.

Nombre del puesto: Gerente de recursos humanos

El gerente de recursos humanos debe tener conocimientos en políticas y prácticas que son imprescindibles para manejar las relaciones humanas, así como las necesidades de estos, tolerancia entre los miembros, poseer los datos de todo el personal de la empresa.

Funciones del puesto:

- Selección y contratación del personal necesario para la empresa.

- Aplicación de programas de inducción para el nuevo personal contratado.
- Administración de sueldo y pago al personal de la empresa.
- Incentivos para mejorar los procesos de la empresa.
- Comunicación dentro de cada departamento y entre departamentos.

Nombre del puesto: Encargado de ventas

El encargado de ventas es la persona capacitada en dirigir, organizar y controlar un cuerpo o departamento de ventas.

Funciones del puesto:

- Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.
- Establecer metas y objetivos para el departamento de ventas.
- Calcular la demanda, compra de materia prima y pronosticar las ventas.
- Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.
- Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño.
- Compensar, motivar y guiar las fuerzas de venta.
- Conducir el análisis de costo de ventas.

Nombre del puesto: Encargado de contabilidad

El encargado de la contabilidad es la persona a cargo de la gestión financiera de la empresa. Es responsable de la planificación, ejecución e información financiera. Generalmente reporta directamente al gerente general de la empresa.

Funciones del puesto:

- Análisis de resultados operacionales y de gestión de la empresa.
- Generar indicadores que evalúen el desarrollo de la empresa.
- Dirigir las decisiones financieras de la empresa, que aseguren el rendimiento de los recursos de la empresa.

- Mejora en la calidad de los procedimientos y protocolos financieros en la empresa.
- Determinar políticas de estrategia y operación del sistema financiero de la empresa.

Nombre del puesto: Encargado de producción

El encargado de producción es el responsable de llevar a cabo los procesos productivos de la empresa.

El encargado de producción debe tener un perfil directivo y financiero, además de un profundo conocimiento de las disciplinas de producción incluyendo un claro entendimiento de las interacciones entre todas ellas durante el proceso de producción.

Funciones del puesto:

- Elaborar las estrategias del área de producción.
- Analizar los procesos productivos para mejora continua de dichos procesos.
- Planificación de la producción según el método de pronóstico de ventas y almacenamiento de la empresa.
- Planificar la utilización de la materia prima conforme a la producción.
- Responsabilizarse por la seguridad del personal de producción.

Nombre del puesto: Encargado en mantenimiento de equipos

El encargado en mantenimiento de equipos debe tener capacidades técnicas específicas para la empresa y tener conocimiento sobre el funcionamiento de las maquinas que posee la empresa.

Funciones del puesto:

- Realizar los mantenimientos debidos a los equipos dependiendo del tipo de mantenimiento que se requiera.

- Realizar informes de los mantenimientos para entregarlos al encargado del área.
- Crear programas y guías de mantenimiento para los equipos.

Nombre del puesto: Encargado en catación del producto

El encargado en catación del producto deberá tener conocimientos en los procesos de producción de la empresa, así mismo conocer las propiedades organolépticas que ya posee la empresa. Ser innovador para la creación de nuevos productos, ya que, según el proceso de producción se pueden variar las cualidades y la calidad del producto.

Funciones del puesto:

- Controlar los procesos específicos en el área de producción para obtener el producto deseado.
- Realizar informes sobre las propiedades de los productos elaborados en el área de producción.

Nombre del puesto: Encargado de marketing y publicidad

El encargado de mercadeo es la persona encargada en la publicidad de los productos elaborados en la empresa y de las cafeterías dirigidas por Carmelitas Coffee.

Funciones del puesto:

- Diseñar e implementar el plan de marketing de la empresa.
- Definir las estrategias de marketing para la oferta de productos o servicios.
- Planificar, elaborar y gestionar el presupuesto del departamento, bajo unos estándares de eficiencia y optimización de recursos.
- Analizar las acciones del departamento y evaluar y controlar los resultados de las mismas.
- Aplicar Community management en las redes sociales de la empresa.

Asesoramientos a través de instituciones APEN, CEI y CETREX

A continuación se detallan los respectivos programas de las instituciones que son de interés para Carmelitas Coffee para ayudar a agilizar y medir el desarrollo de los procesos de exportación hasta concretarlos:

Programa APEN:

1. Desarrollo empresarial:
 - Gestión interna
 - Operaciones
 - Sostenibilidad
 - Gestión financiera
 - Suministros
 - Mercado
2. Asistencia Técnica en Certificación de Calidad:
 - Certificación en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)
 - Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos (HACCP)
 - Sistema de Gestión de la Calidad (ISO 9001: 2005; 22000)
3. Promoción comercial
 - Servicio de Exportación
 - Servicio de Feria
 - Prospección de Mercado
 - EXPOAPEN

Programa CETREX:

Autorización de documentación:

- Aviso declaración aduanera
- Tarifas por Servicio
- Formulario de Inscripción de Exportadores
- Requisitos de Inscripción de Exportadores
- Formulario Inscripción Usuarios Estadísticas en línea
- Cuentas Bancarias Cetrex

- Requisitos de Exportaciones por producto
- Disposiciones Administrativas
- Delegaciones
- Estadísticas
- Notificación a Exportadores de Café
- Acuerdo Ministerial MIFIC No 070-2015(Aporte de FTDC 2016).
- Formulario Único Solicitud de Exportación (FUSE)

Programa CEI:

1. Inteligencia competitiva
 - Servicios y precios nacionales e internacionales
 - Estudio especializado de productos y mercados
 - Membrecía en el directorio mundial (WTPF)
2. Desarrollo empresarial
 - Gerente de exportación
 - Elaboración de proyectos de exportación
 - Certificación y capacitación
3. Mercadeo y promoción
 - Directorio de exportadores de Nicaragua
 - Misiones comerciales y ferias internacionales
 - Portal de exportadores
 - Sitio web para PYMES
 - Notiexport Online
4. Comercialización internacional
 - Análisis de viabilidad de exportación
 - Elaboración de planes de exportación
 - Apertura de oficina en el exterior

Capacidad diseñada del tostado del beneficio Carmelitas Coffee

En el beneficio Carmelitas Coffee se ha detectado que el cuello de botella se encuentra en el proceso de tostado y se debe a diferentes factores como el tiempo de tostado, el tiempo de espera entre tostado, la limpieza del horno después de cada uso, el tiempo de carga y el tiempo de descarga en la máquina.

El tiempo de tostado del horno es de aproximadamente 50 minutos por cada operación y la capacidad del horno es de 40 lb. Es decir que:

$$\frac{40lb}{50min} = 0.8lb/min$$

Mientras que los tiempos de las demás operaciones son los siguientes:

Productividad en el área de trillado:

$$\frac{100lb}{11min} = 9.09lb/min$$

Productividad en el área de molido:

$$\frac{100lb}{19.42min} = 5.15lb/min$$

Productividad del área de etiquetado:

$$\frac{126bolsas}{33.6min} = 3.75bolsas/min$$

Productividad del área de sellado:

$$\frac{126bolsas}{18.9min} = 6.67bolsas/min$$

Según nuestra investigación, si se llegase a comprar un segundo tostador la producción se duplicaría en el área de tostado, reduciendo los tiempos improductivos en las demás áreas.

Valorización de descuentos por volumen

1. Verificar la factibilidad de al incrementar la producción se compre el empaque a 0.27 centavos de dólar con una compra mínima de 20,000 empaques según cotización.
2. Conseguir descuentos en la compra de café en pergamino y verificar factibilidad de comprar grandes cantidades y sus costos de almacenamiento, así como comportamiento del precio del café en estudio de mercado.

Verificación para redes sociales

Analizar la cantidad de nuevos clientes a través de métodos estadísticos.

1. Verificar si la frecuencia de compra ha aumentado tanto de clientes nuevos y actuales para determinar si los consumidores de café han creado cierta lealtad hacia la marca.
2. Analizar el nivel de satisfacción de los clientes a través de las redes sociales, las cuales permiten realizar encuesta.
3. Obtener registros de ventas antes y después del uso de las redes sociales, y posterior a esto analizar si se presentaron mayor nivel de intercambio entre la oferta de Carmelitas Coffee y la demanda.

12. Conclusión

Al realizar la descripción de la situación actual del beneficio Carmelitas Coffee se logró identificar las ventajas y desventajas que poseía la empresa sobre la producción de café tostado molido, de donde se pudo concluir que aunque ofrecen un producto de calidad, con una taza de perfil arriba de los 80 puntos (café especial), poseían bastantes desventajas que afectaban a su competitividad, sobre todo para su meta de exportación donde incluso carecían la certificación de buenas prácticas de manufactura indispensables para exportar por lo menos en Centroamérica.

Con la ayuda del análisis interno y externo FODA se pudo indagar más sobre estas ventajas y desventajas, donde utilizando un sistema de matrices con valores ponderados MEFE y MEFI se logró clasificar sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, la cual arrojó una puntuación MEFI de 2.175 indicando un valor menor que el promedio aceptable 2.5 y una puntuación MEFE de 2.51 apenas arriba del promedio aceptable 2.5, la cual nos dice que hay que invertir en mejorar los componentes internos de la empresa para mejorar la competitividad como también aprovechar mejor las oportunidades presentes y futuras para este mismo fin.

De los puntos críticos del MEFI se pudo concluir que los esfuerzos deben estar enfocados en los componentes internos relacionados al área producción y a su control, ya que se necesita identificar qué factores contribuyen a los altos costos de producción así como evitar impuntualidades en la demanda. Como puntos positivos se encuentra la buena relación con su proveedor principal de café pergamino ya que son familiares, así como la disposición a invertir en el área de producción mediante un fondo monetario creado por la gerencia de Carmelitas Coffee.

De los puntos críticos del MEFE el análisis mostró que hay que aprovechar los servicios brindados por las distintas instituciones como APEN, CETREX y CEI para asesoramientos que llevaran a concretar la meta de exportar como también se identificó que el país con mayor fiabilidad sería El Salvador. De las amenazas se recalcó tener cautela en el comportamiento del precio del café ya que es muy variable y prevención a la desinformación en las redes sociales.

Con el análisis Porter se identificó que la mayor competencia en el entorno del mercado se encuentra contra otros productores de café tostado molido más que con los productos sustitutos, ya que el café sigue siendo un producto muy popular para los candidatos para el mercado meta. Esto se debe a que hay varios competidores y marcas de café tostados molidos por lo que se crea una fuerte rivalidad en cuanto calidad y precio, provocando que los clientes tengan alto poder de negociación frente a los participantes de este mercado.

Con la descripción de los requerimientos de exportación descrita en el marco teórico, la empresa tiene detallada que necesita para empezar a exportar así como el método de envío comercial FOB, por lo que puede planificar cuando es el momento propicio para iniciar su incursión al mercado internacional, así como verificar si aún hay impedimentos que no permitan realizar este proyecto.

El plan de acción servirá de guía para el beneficio Carmelitas Coffee, para ejecutar los objetivos establecidos: estrategias a seguir, los programas que se pueden emplear, las acciones inmediatas que se pueden llevar a cabo, los recursos necesarios para cometer las mismas y también quién se encargará de ejercer como responsable. Estas estrategias que han sido desarrolladas mediante el uso de una matriz FODA ayudaran a llegar a la meta de exportar.

13. Recomendaciones

Se recomienda primeramente realizar el cambio en la estructura organizacional del beneficio Carmelitas Coffee, ya que, es necesario de estos cambios para dar inicio a las estrategias propuestas anteriormente. Al reestructurarse organizacionalmente se reducirán las cargas en las diferentes áreas de la empresa y se tendrá mejor control de ellas.

Una vez controlado los procesos administrativos y productivos de la empresa, se puede proseguir con la obtención de las buenas prácticas de manufactura con la asesoría de APEN o del ministerio de salud de Nicaragua (MINSa).

Para la inteligencia comercial es preferible utilizar al CEI ya que ellos se especializan en ese ámbito, en el caso de las ferias de exportación y presentación de productos se debe asistir a todas las posibles que realicen las instituciones.

Dar inicio a los trámites de exportación luego de obtener las buenas prácticas de manufactura y la capacidad necesaria para poder suplir las ventas nacionales e internacionales. Este paso solo puede ser puesto en marcha una vez se haya expandido y remodelado el área de tostado.

Es recomendable conseguir asesoría de exportadores para conocer mejor los procesos de exportación y conocer los pasos de exportación mencionados anteriormente en la investigación.

14. Bibliografía

Ukers, William H. (1922), *All about coffee*, Nueva York, The tea and coffee trade journal company.

MIFIC y DPCE, (julio de 2008), *Ficha producto “Café”*, Managua, Nicaragua, MIFIC y DPCE.

Comisión Nacional de Normalización Técnica y Calidad, Ministerio de Fomento, Industria y Comercio, (7 de noviembre), *norma técnica obligatoria nicaragüense*, Managua, Nicaragua, NTON

Thompson, Arthur A. Gamble, John E. Peteraf, Margaret A. Strickland III, A.J. *Administración estratégica teoría y casos 18ª edición*, Mc Graw Hill.

Munch, Lourdes, *planeación estratégica rumbo hacia el éxito*, Trillas.

Chiavenato, Idalberto. Sapiro, Arao, *planeación estratégica fundamentos y aplicaciones 2da edición*, Mc Graw Hill.

Análisis y desarrollo social consultores, *plan estratégico del tercer sector de acción social*, Getafe, Madrid, Plataforma de ONG de acción social.

BURGWAL, GERRIT y CUÉLLAR, JUAN CARLOS (1999): “Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales. Manual de facilitación”. Abya Yala, Ecuador

UNI, Estudio de métodos, condiciones de trabajo y su relación con la productividad en la empresa Carmelitas Coffee, Managua, en el periodo abril – mayo 2016.

Gabriel Baca Urbina Formulación de Proyectos, 6ta. edición, Mc Graw Hill.

Informe de TECHNOSERVE (Soluciones empresariales para la pobreza rural) Estudio DIAGNOSTICO SOBRE EL CONSUMO DE CAFÉ EN ELSALVADO”. Presentado al Consejo Salvadoreño del Café en julio de 2008.

Porter, Michael E. las 5 fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, Harvard Business Review/ America latina, abril 2008.

Webgrafía

Julio Carreto. *Estrategia para competir en mercados internacionales*, desde <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/estrategias-para-competir-en-mercados.html>

La Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, (16 de abril del 2001), Ley No. 382, desde <https://www.dga.gob.ni/ley/LEY%20No%20382.pdf>

Café de Nicaragua

<http://www.magfor.gob.ni/descargas/publicaciones/cafecacao/cafenicaragua.pdf>

Banco Central de Nicaragua

http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/eventual/economia/Estado_Economia_2016.pdf

<https://prezi.com/-yqweijwrlhtf/matriz-de-evaluacion-de-los-factores-internos-y-externos/>

Consejo Salvadoreño de Café,

www.consejocafe.org

Centro De Comercio Internacional (ITC) y TRADE MAP (Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas),

www.trademap.org

Países de mayor exportación de Nicaragua de café tostado sin descafeinar (código armonizado 090121).

http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|558|||090121||6|1|1|2|2|1|2|2|1

El Salvador Consejo Salvadoreño del Café Departamento de Estudios Económicos y Estadísticas Cafetaleras Balance Cafetalero Nacional (buscar en folder Balance)

<http://www.csc.gob.sv/descargas/>

Banco Central de Reserva de El Salvador, desde

www.bcr.gob.sv

Union nacional de agricultores y ganaderos de Nicaragua (UNAG)

<http://unag.org.ni/empresa-desarrolla-tecnologia-avanzada-en-produccion-de-cafe-y-cacao/>

organización internacional del café, informe del mercado de café, 2016

<http://www.ico.org/documents/cy2015-16/cmr-0216-c.pdf>

15. Anexos

Propietaria de Carmelitas Coffee Ingeniera Carmen Dávila Téllez



Ingeniera Carmen Dávila junto a los autores de la tesis: **Plan estratégico para la exportación de café tostado para el beneficio Carmelitas Coffee.**



Producto Carmelitas Coffee Gourmet en presentación de 360 gramos



Producto Carmelitas Coffee Clásico presentación de 400 gramos

